

JOHN ADAIR

COMO LIDERAR

8 LIÇÕES PARA INICIANTES



u**o**book



John Adair

COMO
LIDERAR
8 LIÇÕES PARA INICIANTEs

TRADUÇÃO
UBK Publishing House

ubook

ubk
Publishing House

© 2019 John Adair
Copyright da tradução © 2019 por Ubook Editora S.A.

Publicado mediante acordo com Bloomsbury Publishing Plc. Edição original
do livro, *How to lead others*, publicada por Bloomsbury Business.

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste livro pode ser utilizada ou reproduzida
sob quaisquer meios existentes sem autorização por escrito dos editores.



COPIDESQUE Diogo Resende
REVISÃO Rita Marques | Dulce Seabra
DIAGRAMAÇÃO Flávio Augusto
CAPA E PROJETO GRÁFICO Bruno Santos
IMAGEM DA CAPA Designed by Freepik

Ubook Editora S.A

Av. das Américas, 500, Bloco 12, Salas 303/304,
Barra da Tijuca, Rio de Janeiro/RJ.

Cep.: 22.640-100

Tel.: (21) 3570-8150

I NTRODUÇÃO

Tu não nasces líder, tu tornas-te num.

PROVÉRPIO DO POVO BAMILEKE, NA ÁFRICA OCIDENTAL

Bem-vindo! Imagino que deves estar (ou desejas estar) numa posição que requer liderança. Qualquer que seja a tua situação, este livro foi concebido para ajudar a melhorar a tua capacidade de liderança. O meu foco principal é o líder iniciante. Por experiência própria, sei que pode ser assustador, para dizer o mínimo, enfrentar a perspetiva de te tornares líder de uma equipa no ambiente de trabalho pela primeira vez. Alguns dos membros, na melhor das hipóteses, podem ser mais velhos e mais experientes do que tu. Como adquirir o respeito deles? Como fazer com que acreditem em ti?

O CAMINHO A SEGUIR

Na primeira parte do livro, *Compreender a liderança*, vou partilhar a história de como a humanidade adquiriu conhecimento sobre a liderança. Com a descoberta do papel genérico do *líder*, houve uma inovadora mudança na natureza de todos os grupos de trabalho. Compreender esse papel coloca-nos a meio caminho de nos tornarmos um líder eficaz. A função genérica do líder pode ser dividida em **oito funções**. A segunda parte do livro, *Desenvolver as suas habilidades de liderança*, leva-te para o território de transformar estas funções em habilidades pessoais e profissionais.

COMO USAR ESTE LIVRO

Para obter o máximo deste livro, é melhor lê-lo antes uma vez, para obter uma compreensão geral. Em seguida, volta ao início e trabalha as perguntas

e os exercícios da lista de verificação. Se conseguires persuadir um amigo ou colega a verificar as tuas respostas, melhor.

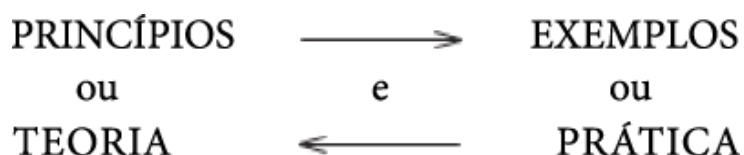
Não presumas que tens que começar do início e ler até o fim. O livro é organizado de forma a passar do geral para o particular. Algumas pessoas, no entanto, preferem aprender iniciando com o particular (por exemplo, exercícios, habilidades ou técnicas) e passar para o geral. Se és assim, pode ser melhor começar pela Parte Dois e só depois ler a Parte Um.

Também podes, por exemplo, preferir completar as **listas de verificação** no final da maioria dos capítulos *antes* de ler o capítulo. Decide a tua estratégia para usar o livro agora, de acordo com o teu interesse e o método preferido de aprendizagem.

O resumo dos **pontos-chave** no final de cada capítulo é concebido como um *auxílio* sucinto, mas ocasionalmente lanço uma nova ideia apenas para ver se ainda estás atento!

COMO APRENDEMOS

Independentemente de qual a abordagem que adotaste ou de quão cuidadosamente estás a ler este livro, não irás aprender nada sobre liderança a menos que faças um esforço consciente para relacionar os pontos com a tua experiência na vida real. É essencial ter em mente que as pessoas aprendem através da interação de



Quando as faíscas saltam entre esses dois polos — o geral e o real —, a aprendizagem ocorre. Logo, irás precisar de ambos. Os vários estudos de caso e exemplos que exponho neste livro são concebidos para serem “trampolins”:



E o processo também deve funcionar ao contrário. O teu conhecimento prático, adquirido a partir da observação de líderes reais e da tua própria experiência, deve ser usado de forma construtiva e crítica sobre as ideias apresentadas neste livro.

O essencial da liderança (qualidades, funções e princípios) é o mesmo para qualquer campo de trabalho. Estou a presumir que tens inteligência criativa suficiente para procurar lições sobre liderança noutras áreas além da tua própria esfera de trabalho. Para te tornares num líder educado e treinado, precisas de uma “*ampla gama de relevância*”. Terás um princípio ou método geral noutros campos que poderá ser relevante para ti. Com a minha ajuda, vais identificar esse princípio e *transferi-lo* ou traduzi-lo para o contexto do teu campo de trabalho.

Então, lê este livro de forma reflexiva. Para de ler de vez em quando e trabalha sobre alguns incidentes na tua própria carreira que podem ter aparecido aqui, já que reflexões pessoais ilustrarão melhor as lições de liderança do que qualquer estudo de caso em segunda mão.

Ter princípios, diretrizes ou listas de verificação de liderança vai reduzir o tempo que levarás a aprender com a experiência. Como disse Henry Ford: “Quando um homem está pronto para se formar na Universidade da Experiência, é velho demais para trabalhar”! George Bernard Shaw acrescentou que o preço a ser pago para aprender é excecionalmente alto. Pelo menos espero conseguir fazer com que poupes um pouco desta despesa!

Como acontece com a maioria das coisas na vida, quanto mais te entregas à leitura, apontamentos e assimilação das páginas seguintes, mais irás extrair delas.

Procura o quanto quiseses, mas não vais encontrar uma frase minha a dizer que a liderança é fácil. É simples, mas não é fácil. No entanto, se permaneceres comigo, prometo que vais ver que liderar no teu campo de trabalho pode ser imensamente gratificante. Estás pronto para o desafio?

A VERDADEIRA CONCLUSÃO

Já deves ter notado que este livro não tem Conclusão. Há uma razão para isto: tu és o meu parceiro na escrita deste livro. Cabe a ti escrever a sua conclusão e trabalhares como um bom líder e liderares para o bem. Espero que encontres sucesso nesta viagem.

Lembra-te que a tua posição não te dá o direito de comandar. Apenas coloca sobre ti o dever de viver a tua vida de modo a que outros possam receber as tuas ordens sem serem humilhados.

DAG HAMMARSKJÖLD, SECRETÁRIO-GERAL DAS NAÇÕES UNIDAS (1953-1961)

PARTE UM:
COMPREENDER A
LIDERANÇA

“Ouça todos, arranque uma pena a cada ganso que passar, mas não siga ninguém.”

DITADO CHINÊS

Compreender, para a maioria das pessoas, é a chave que abre a porta da ação. Tu precisas de aprender sobre os resultados da pesquisa neste campo e aceitar ou formular algum conceito geral ou integrado de liderança. Isto irá servir como um guia ou mapa à medida que exploras a prática de liderança mais à frente.

Quando tiveres terminado de ler as secções e de trabalhar nas várias listas de verificação, exercícios e estudos de caso na Parte Um, tu:

- Terás conhecimento das três principais abordagens à liderança e serás capaz de ver como elas se encaixam na teoria geral da liderança centrada na ação, baseada no modelo dos Três Círculos;
- Serás mais consciente de como é que as três áreas de **tarefa, equipa e indivíduo** interagem entre si, para o bem ou para o mal;
- Perceberás que a liderança é feita em vários níveis, tais como, no contexto das organizações, **liderança da equipa, operacional e estratégica**;
- E, por último, mas não menos importante, estarás confiante de que estás na área certa do trabalho para te tornares o melhor líder que podes ser.

1. O QUE TENS QUE SER

“Razão e juízo: as qualidades que pertencem a um líder.”

TÁCITO

“É um facto que alguns homens possuem uma superioridade inata que lhes dá uma influência dominante sobre os seus contemporâneos e que os marca inequivocadamente para a liderança. Este fenómeno é tão certo quanto misterioso. É evidente em todas as associações de seres humanos, em todas as variedades de circunstâncias e em todos os níveis da cultura. Numa escola entre rapazes, num colégio entre os estudantes, numa fábrica, num estaleiro ou numa mina entre os operários, na Igreja e na política, há aqueles que, com um título seguro e inquestionável, assumem a liderança e moldam a conduta geral.”

Assim declarou Hensley Henson, bispo de Durham, numa palestra sobre liderança, proferida na Universidade de St. Andrews, na Escócia, em 1934. Desde tempos imemoriais que as pessoas tentam compreender este fenómeno natural da liderança. O que é que faz uma pessoa ter essa influência sobre os outros?

Como esse conferencista acreditava, a maioria das pessoas pensava que a liderança era uma “superioridade inata”. Noutras palavras: tu nasceste com ela ou não. O líder nato vai surgir naturalmente, porque as suas qualidades da mente, espírito e carácter vão atribuir-lhe um “título garantido e inquestionável”. De notar que, incidentalmente, a premissa inconsciente universal é que a liderança é sempre uma prerrogativa *masculina*. Desde 1934 que muitos líderes, observadores e treinadores de líderes têm sido preparados para listar as qualidades que acreditam constituir a liderança nata. A dificuldade é que as listas variam consideravelmente, e os seus compiladores geralmente usam sinónimos grosseiros para a mesma característica. E tornam-se bastante longas. Na verdade, há um número desconcertante de características a partir das quais o estudante de liderança

poderia compor o seu portfólio. Existem cerca de dezassete mil palavras na língua inglesa que podem ser usadas para descrever personalidade ou caráter.

Um estudo do professor Charles Bird, da Universidade de Minnesota, feito em 1940, procurou vinte investigações experimentais sobre liderança e descobriu que apenas 5% dos traços aparecem em três ou mais das listas.

Uma pesquisa realizada pela revista americana *Fortune*, com 75 executivos de alto escalão, listou quinze qualidades executivas: julgamento, iniciativa, integridade, previsão, energia, impulso, habilidade de relações humanas, determinação, confiabilidade, estabilidade emocional, justiça, ambição, dedicação, objetividade e cooperação. Quase um terço dos executivos disse acreditar que todas estas qualidades eram indispensáveis. As respostas revelaram que tais qualidades pessoais não têm um significado geralmente aceite. Por exemplo, as definições de confiabilidade incluíam 147 conceitos diferentes. Alguns executivos deram oito ou nove.

Para além dessa aparente confusão, existe uma segunda desvantagem: a abordagem das qualidades ou características não constitui uma boa base para o desenvolvimento da liderança. “Smith ainda não é um líder nato”, escreveu um gerente sobre o seu subordinado. O que é que o gerente pode fazer? O que é que o Smith pode fazer? A suposição de que os líderes nascem e não são feitos favorece a ênfase na *seleção*, em vez de no *treino*. Ela tende a favorecer a identificação precoce daqueles com liderança inata e gera a atitude “Tu não podes ensinar liderança”, mas essa suposição já foi desafiada e provada falsa.

Os líderes nascem, não são feitos

O vice-marechal das forças aéreas “Johnnie” Johnson foi o melhor piloto do Comando Britânico de Combate na Segunda Guerra Mundial. Na sua biografia, *Wing Leader* (1956), Johnson lembra-se do seu sentimento de perda quando o lendário capitão do grupo, Douglas Bader, foi abatido sobre a França.

“Na Tangmere tínhamos julgado Bader pela sua capacidade enquanto líder e piloto de caça e, para nós, o céu nunca mais seria o mesmo. Desapareceu a voz confiante, ansiosa e muitas vezes desdenhosa. Exortando-nos, e às vezes amaldiçoando-nos, mas mantendo-nos sempre juntos na luta. Ele era o maior estrategista de todos. O dia de hoje marcou o fim de uma era, em que se iria tornar numa lenda.

As elusivas e intangíveis qualidades de liderança não podem ser ensinadas. Ou um homem as tem ou não. Bader tinha-as e, em todos os voos, mostrava-nos como aplicá-las. Ele ensinou-nos o verdadeiro significado de coragem, espírito, determinação, garra – chamem-no o que quiserem. Depois da morte dele, era a nossa tarefa seguir as suas indicações que apontavam o caminho a seguir.”

No entanto, é errado rejeitar por completo a abordagem das qualidades. Era costume os estudantes desta disciplina, na segunda metade do século XX, fazerem isto. Por exemplo, C. A. Gibb, um influente psicólogo norte-americano e editor da *Leadership: Selected Readings* (Penguin, 1969), concluiu: “Um líder não é uma pessoa caracterizada por um conjunto específico e consistente de traços de personalidade”.

Aliás, a primeira pessoa a cunhar uma lista de qualidades de liderança no idioma inglês não foi outro senão William Shakespeare. A palavra *liderança* não existia no seu tempo. Embora pudesse ser uma de entre as novecentas palavras inventadas por Shakespeare, na verdade, ela apareceu pela primeira vez em 1822. No entanto, Shakespeare refere-se a alguns generais, numa das suas peças históricas, como “homens de grande liderança”.

Para Shakespeare, realeza e liderança são virtualmente duas faces da mesma moeda. Naqueles dias, é claro, era esperado que um rei liderasse os seus soldados na frente de batalha.

Talvez seja um bom momento para partilhar uma descoberta que fiz recentemente sobre a origem do verbo *liderar*, um facto que tem sido curiosamente ignorado pela grande comunidade moderna de estudantes académicos e estudiosos da liderança.

Em vários idiomas falados pelas tribos do norte da Europa que invadiram e se estabeleceram na Inglaterra, o substantivo *liderança*, ou *læd*, significava caminho, trilha ou curso de um navio. O verbo *liderar*, por sua vez, significava ir ou viajar. Mas, em anglo-saxão ou inglês antigo, apenas a forma *causal* deste verbo é que se manteve.

Noutras palavras, exclusivamente para o inglês, liderar significa *fazer com que* outros, pessoas ou animais, façam uma viagem. Como fazer isso? Sejam ovelhas ou soldados, o princípio é o mesmo: tu os conduzes e eles te seguirão — livremente, voluntariamente, sem compulsão. Trata-se simplesmente de causa e efeito, o que é conhecido do homem há três mil anos. Num antigo tabuleiro de barro sumério foi encontrado inscrito este provérbio: *Soldados sem rei (líder) são como ovelhas sem pastor*.

Shakespeare revela uma óbvia compreensão deste provérbio, ao comparar os exércitos dos reis Macbeth e Henrique V de *Macbeth*. As tropas, na véspera da batalha final decisiva, comparam notas e dizem dos seus comandantes pesarosamente:

“O exército dele move-se apenas por comando,
não por amor.”

Reparem na diferença do exército do rei Henrique em Azincourt, “esforçavam-se como galgos na trela”, para lutar contra um exército francês muito maior que o deles. Porquê? Porque Henrique conduziu-os. É claro que ele não fez os discursos longos e inspiradores que Shakespeare coloca na sua boca (o que ele disse no campo de batalha foi: “Vamos lá, rapazes!”). Não surpreendentemente, é em *Henrique V* que encontramos a preciosa lista de doze qualidades de liderança de Shakespeare, as verdadeiras joias da coroa:

“As graças vindouras do rei,
Como justiça, veracidade [integridade], temperança, estabilidade,
Bondade [generosidade], perseverança, misericórdia, submissão
[humildade],
Devoção, paciência, coragem e fortaleza.”

Tais qualidades contribuem para a autoridade pessoal de qualquer líder. Importante notar que Shakespeare não está a tentar descrever as qualidades que qualquer líder real possui como indivíduo, mesmo o rei Henrique. O que ele nos oferece é uma lista das qualidades que qualquer pessoa, no papel de líder, especialmente no alto cargo de um rei (ou

presidente), *deve* possuir. Ou, se preferir, são as qualidades que “te tornam” no *papel* de líder, em oposição a qualquer incumbente.

QUALIDADES REPRESENTATIVAS

Ao pensar nas qualidades dos líderes, achei útil distinguir as qualidades **representativas** das **genéricas**.

Entendo como qualidades representativas aquelas necessárias, e devidamente esperadas, em todos os membros da equipa. Por exemplo, todos os soldados precisam de coragem, não apenas os seus comandantes. Por conseguinte, é impróprio dizer que é uma qualidade da “liderança”. Um líder militar deve, naturalmente, exemplificar a coragem pela sua vontade de liderar quando a ocasião o exige. Coragem não te torna num líder militar, mas tu não podes ser um sem ela.

Desta forma, as qualidades genéricas são aquelas que comumente associamos mais especificamente à liderança. Estas dão uma “semelhança familiar” a todos os líderes eficazes, qualquer que seja o seu nível, campo ou cultura. Por exemplo: “julgamento calmo”. E tu irás escrever, em breve, cinco ou seis qualidades genéricas de liderança.

Por isso, a liderança muitas vezes nasce de ter uma vocação ou chamamento. Isto está sempre no campo do esforço humano, onde os teus talentos e interesses, as tuas aptidões e personalidade encontram um melhor uso a serviço dos outros. É a *boa* enfermeira ou o *bom* cientista, por exemplo, que pode ser considerado um líder. Assim, como corolário, é importante encontrar a tua verdadeira vocação.

Algumas pessoas têm facilidade para isso. No outro dia, estava a falar com uma juíza que afirmou que, aos doze anos, sabia que queria ser advogada. Para outros, e estou entre eles, pode demorar algum tempo até encontrarem o trabalho mais adequado. Às vezes até é o trabalho mais adequado que te encontra.

Como saber que uma pessoa encontrou esse centro natural? O poeta W. H. Auden sugere um teste simples:

“Tu não precisas de ver o que alguém está a fazer para saber se é a sua vocação.

Só tens de olhar para os olhos dele:
um cozinheiro a fazer um molho, um cirurgião
a fazer uma incisão primária,
um escriturário a preencher um conhecimento de embarque, todos usam
a mesma expressão de arrebatamento,
onde se esquecem de si mesmos numa função.”

A liderança, portanto, é realmente uma “segunda vocação”, que emerge da própria vocação original e que, incidentalmente, pode surgir como uma espécie de surpresa. Como tal, precisas de continuar a procurar nas fases iniciais da tua vida profissional até descobrires o que os franceses chamam de *métier* — a sua verdadeira profissão.

ALGUMAS QUALIDADES GENÉRICAS DA LIDERANÇA

O autor francês Marcel Proust escreveu uma vez que “O escritor, para alcançar a generalidade e, tanto quanto a literatura pode, a realidade, precisa de ter visto muitas igrejas para descrever uma igreja e, para a representação de um único sentimento, ele precisa de muitos indivíduos”. Tive sorte, ao longo de uma longa carreira, de encontrar muitos líderes em inúmeros campos diferentes, e ouvi ou li sobre muitos outros também. Certas qualidades pessoais começaram a destacar-se, na minha mente, como sendo comuns, se não gerais ou mesmo universais. São qualidades que os líderes eficazes tendem a ter, e qualidades que as pessoas buscam nos seus líderes.

Quando o autor John Buchan, então governador-geral do Canadá, deu o que considero uma grande palestra sobre o tema da liderança, na Universidade de St. Andrews, em 1930, ele ofereceu uma lista própria de qualidades de liderança, mas sabiamente acrescentou que “Podemos fazer uma lista das qualidades morais dos líderes, mas *não as esgotar*”. Concorde com ele. Por conseguinte, deves considerar a lista que te proponho a seguir como sendo indicativa, e não final. Está aberta... Tu és livre para adicionar ou retirar algo. Aqui está:

- Entusiasmo;
- Integridade;

- Resistência ou exigência e justiça;
- Calor e humanidade;
- Humildade.

EXERCÍCIO 1: QUALIDADES DE LIDERANÇA

Antes de continuares a ler, pega num pedaço de papel e escreve no topo os nomes de dois indivíduos que conheces pessoalmente e que consideres líderes. Vê se consegues listar as qualidades deles, como fiz anteriormente, dando-lhes nota de um a dez para cada qualidade. Consegues pensar em algum episódio onde uma determinada qualidade tenha sido exemplificada?

Aqui estão algumas anotações sobre cada uma das qualidades genéricas que emergiram da minha mente. Podes adicionar quaisquer pensamentos ou comentários adicionais que te ocorram.

ENTUSIASMO

Consegues pensar em algum líder digno desse nome que não tenha entusiasmo? Eu não consigo. É por isso que está no topo da minha lista de qualidades genéricas.

Para os gregos, o entusiasmo era um dom divino. A palavra grega literalmente significa “ser possuído por um deus”, aquilo a que chamaríamos agora de inspiração. Os sintomas de uma pessoa entusiasta são bem conhecidos: um interesse vivo ou forte por uma causa ou atividade, uma grande ânsia, um zelo intenso e, às vezes, até apaixonado pelo trabalho em mãos. Pode-se compreender porque é que Shakespeare, em *Henrique IV*, identifica o entusiasmo como “o sangue vital da nossa empresa”. É também o sangue vital da tua empresa.

INTEGRIDADE

A integridade vem logo a seguir ao entusiasmo. Referi-me a ela na minha primeira palestra sobre liderança, “Liderança na História”, quando estava no sétimo ano da escola e desde então nunca mais falei sobre liderança sem mencioná-la.

O marechal de campo *Sir William Slim* definiu a integridade como “a qualidade que faz com que as pessoas confiem em si”. A confiança mútua entre o líder e os liderados é vital: perder isso é perder tudo. Além disso, é muito difícil restabelecê-la. Como dizia o historiador romano Lívio, “Perdendo-se a confiança, todas as relações sociais dos homens são reduzidas a nada”. Integridade, do latim *integer*, significa, literalmente, totalidade: um inteiro é um número inteiro. Mas, no que se refere às pessoas, significa o traço que vem de uma adesão leal a valores ou padrões *fora de si mesmo*, especialmente a verdade: é uma totalidade que deriva de ser fiel à verdade. Sabemos o que significa quando as pessoas dizem que um estudioso ou artista tem integridade. Eles não se enganam nem enganam outras pessoas. Eles não são manipuladores. Como Oliver Cromwell escreveu uma vez numa carta a um amigo “A subtileza pode enganá-lo, a integridade nunca o fará”.

A estrela guia da verdade

Numa carta escrita em Nova Iorque, em 1944, J. B. Yeats compartilhou estes pensamentos com o seu filho, o poeta W. B. Yeats:

“O verdadeiro líder serve a verdade, não as pessoas nem os seus seguidores. E ele importa-se pouco com a autoridade ou o exercício do poder, exceto na medida em que eles ajudam a servir a verdade, e nós seguimo-lo porque nós também, quando a nossa atenção é direcionada para ela, lhe servimos, pois é uma lei fundamental da natureza humana. Porém, podemos ser-lhe muitas vezes infiéis, quando enganados pela paixão ou pelo interesse próprio.”

Tais líderes, continuou Yeats, ganham uma audiência pronta:

“O seu comando não excita raiva, pois não somos confrontados com um ego. Eles e todos nós estamos a servir uma amante [a verdade], que realmente emite as ordens que obedecemos.”

Só porque as pessoas têm integridade nesse sentido é que criam confiança nos outros — reflete sobre isto a teu entender. Certamente que todos nós sabemos que uma pessoa que deliberadamente nos engana, que diz mentiras, mais cedo ou mais tarde perde a nossa confiança.

Há situações na vida que podem testar a tua integridade, por vezes até ao extremo. Uma pessoa íntegra passa por tais provas, testes e tentações.

Rudyard Kipling escreve sobre esta vitória moral pessoal no seu poema *If*, que esboça levemente a integridade no esboço:

“Se conseguires manter a tua cabeça quando todos estiverem a perder as deles e culpam-te por isso.

Se conseguires confiar em ti mesmo quando todos duvidam de ti, considera também as dúvidas deles.”

RESISTÊNCIA OU EXIGÊNCIA E JUSTIÇA

Como líder, precisas de ser duro ou exigente, mas justo. Liderança não é ser popular, não é querer ser apreciado por todos. Porque os líderes fazem exigências, estabelecem padrões elevados e não aceitam nada além do melhor. Isto nem sempre é popular.

O grande maestro Otto Klemperer esperava o melhor dos seus músicos e não entrou em êxtase quando o conseguiu. Depois de uma apresentação, porém, ele ficou tão satisfeito com a orquestra que olhou para eles e disse: “Bom!”. Impressionados, os músicos explodiram em aplausos. “Não *tão* bom”, disse Klemperer.

Como Confúcio comentou há muito tempo: “O melhor líder é fácil de servir e difícil de agradar”. Nota que onde o louvor é feito com moderação, é mais valorizado. Na verdade, há um provérbio iraniano que diz: “Demasiados elogios são piores do que um insulto”.

A **dureza** é indicativa de mais do que ser exigente em termos da tarefa comum. Tal como a resiliência e a firmeza, é a qualidade que te permite suportar tensão ou stresse. Ser firme significa ser fixo e inabalável, e muitas vezes implica num profundo compromisso com um princípio moral. As pessoas procuram esse tipo de força num líder. Como diz um provérbio árabe: “Sem força dentro, não há respeito fora”. Santo Agostinho uma vez rezou por um “coração de fogo” para o propósito comum da humanidade, um “coração de amor” para os outros, e para si mesmo um “coração de aço”. Todos os verdadeiros líderes têm esse aço nas suas almas.

Pessoalmente, odeio a guerra, mas é inegável que aprendemos muito sobre liderança através da experiência da batalha. Tais situações de crise, quando a vida e a morte estão em jogo, situações vistas ao longo de três mil anos e em todas as partes do mundo, são reveladoras da natureza humana,

especialmente sobre o tipo de liderança que suscita a melhor resposta. O que é evidente é que os soldados respondem melhor a líderes que não são nem duros nem brandos.

O líder que gostava de ser amado e o comandante que não era um líder. A descrição clássica desses tipos de liderança está no relato de Xenofonte de uma expedição militar de cerca de dez mil soldados mercenários gregos que lutaram numa guerra civil persa e depois fizeram uma famosa marcha de oitocentas milhas através do que é agora Iraque e Turquia para a liberdade. Xenofonte, que tinha estudado liderança com Sócrates e, mais tarde, escreveu os primeiros livros do mundo sobre o assunto, serviu na campanha como um comandante de cavalaria. Sem surpresa, dada a influência de Sócrates como professor, ele foi um observador agudo das habilidades de liderança dos generais gregos.

Próxeno, da cidade de Beócia, era um jovem muito ambicioso e bem-educado que se juntou ao exército mercenário grego na Pérsia em 40 a.C. Ele estava à procura de fama e fortuna. Embora sem qualquer experiência militar prática — tinha sido tutelado por um académico em táticas militares —, garantiu o cargo através dos seus contactos políticos com um dos seis generais da expedição. Xenofonte, que foi convidado por Próximo para se juntar à expedição à Pérsia, deixou-nos esta descrição do seu amigo e companheiro:

“Ele era um bom comandante para pessoas do tipo cavaleiresco, mas não era capaz de impressionar os seus soldados com um sentimento de respeito ou medo por ele. Na verdade, ele mostrou mais desconfiança na frente dos seus soldados do que os seus subordinados mostraram na frente dele, e era óbvio que tinha mais medo de ser impopular com as suas tropas do que as suas tropas tinham de desobedecer às suas ordens.”

Xenofonte também nos deixou um retrato do veterano general espartano Clearco. Na crise que se seguiu à derrota da batalha de Cunaxa, fora da Babilónia, quando os gregos enfrentaram uma escolha entre a escravidão ou uma longa marcha perigosa através do território ocupado pelos inimigos até ao Mar Negro e à liberdade, todos procuraram por Clearco, pois ele tinha aquele aço interior, bem como a experiência de ter estado em situações

semelhantes antes. Ele sabia o que fazer. No entanto, Xenofonte descreve-o como um homem duro — exceto quando um exército estava em crise, ninguém escolheria voluntariamente servir com ele. Noutras palavras, ele era um comandante, mas não um líder. Num ato de traição, os persas assassinaram todos os generais gregos e Xenofonte, com 26 anos, estava entre os seis eleitos pelos soldados para substituí-los. Não há necessidade de dizer que Xenofonte aspirava, com algum sucesso, ser um grande líder militar.

A dureza e a exigência devem ser sempre expressas no contexto da equidade: um verdadeiro líder não tem favoritos. Um ex-capitão da Marinha Real escreveu:

“Fazer exigências, mas não de modo irracional. Os líderes precisam de ser imparcialmente entregues nas suas exigências aos subordinados. Aqueles que na Marinha exigiam demais dos seus subordinados imediatos, tipicamente chefes de departamento, criavam uma atmosfera negativa e sem alegria. Mas aqueles que eram brandos, perdiam o respeito da comunidade. A coerência foi profundamente importante, sobretudo no tratamento da disciplina.

O capitão tem de disciplinar os infratores sob o abrigo da lei e da regulamentação naval, sabendo que a pessoa (a menos que a infração seja grave) continua a ser um membro essencial da comunidade de navios de guerra. Os marinheiros compreendem bem essa necessidade de manter a ordem: a dureza irá perturbá-los, mas também a incoerência ou a leniência inadequada.”

A justiça, ou a equidade, é uma condição necessária em todas as relações pessoais. Honra os termos do contrato bidirecional que estão na base de qualquer relação de trabalho. Certifique-se de que as pessoas recebem a quantia correta e na hora certa.

“Numa relação pessoal entre pessoas, um elemento impessoal é necessariamente incluído e subordinado.”

JOHN MACMURRAY, FILÓSOFO BRITÂNICO

Exercício 2: Tens o que é preciso para ser um líder? Coloca os seguintes atributos na ordem de “mais valiosos no nível superior de liderança”, numerando-os de 1 a 25. Este exercício pode ser feito individualmente ou em grupo. (Respostas na página 161)

- *Ambição*
- *Disponibilidade para trabalhar arduamente*
- *EmpreendedorismoAstúcia*
- *Capacidade de “manter” a sua posição*
- *Capacidade de escrita lúcida*
- *Imaginação*
- *Capacidade de detetar oportunidades*
- *Vontade de trabalhar longas horas*
- *Curiosidade*
- *Compreensão dos outros*
- *Habilidade com números*
- *Capacidade de pensamento abstrato*
- *Integridade*
- *Capacidade de administrar de modo eficiente*
- *Entusiasmo*
- *Capacidade de falar lucidamente*
- *Solidez mental*
- *Disponibilidade para assumir riscos*
- *Liderança*
- *Capacidade de tomar decisões*
- *Capacidade analítica*
- *Capacidade de enfrentar situações desagradáveis*
- *Abertura de espírito*
- *Capacidade de adaptação rápida à mudança*

CALOR E HUMANIDADE

Como princípio geral, alguém totalmente sem emoção ou impassível não é um bom líder. Pois, em todas as relações pessoais, sejam elas profissionais ou privadas, as pessoas não respondem bem a uma frieza percebida ou real nos outros. Como diz o provérbio chinês: “Tu podes viver com chá e arroz frio, mas não com palavras frias”.

Um sentimento caloroso, uma atitude de amizade geral e uma solicitude discreta pelo bem-estar dos indivíduos são marcas que distinguem um bom líder. Empatia é o poder de entrar na mente de outra pessoa e experimentar imaginativamente (e assim compreender por completo) a forma como as coisas são para essa pessoa. A empatia deve levar a atos que mostram que tu te importas. Neste sentido, importar-se significa levar a sério o bem-estar dos outros, dos teus colegas ou companheiros na empresa colocando as necessidades deles à frente das tuas.

Marco Aurélio, imperador romano de 160 a 180 d.C., foi um líder da sua época e sobrecarregado com uma grande responsabilidade. Durante grande parte do seu reinado, ele liderou as suas legiões contra as tribos germânicas, que invadiam o Império Romano a partir do Norte. Por natureza, ele era um pensador reflexivo, um amante da sabedoria prática. As suas *Meditações* ainda são um clássico: uma coleção de aforismos e reflexões escritas tanto para a sua própria orientação como líder, como um livro para outros. Falando para si mesmo (e a todos os líderes), ele escreve: “Amar de verdade as pessoas com quem se está envolvido é a tua sorte”.

HUMILDADE

No contexto da liderança, a **humildade** é mais bem entendida como a falta de arrogância. Arrogância não é um atributo atraente em ninguém, muito menos num líder.

Reconhecer os próprios erros e julgamentos, em vez de transformar os outros em bodes expiatórios, é uma marca de humildade. Homens dominadores, excessivamente assertivos ou tirânicos não fazem isso, eles estão sempre certos, mesmo quando o seu navio está a afundar. Outra característica importante é estar aberto a opiniões dos outros, especialmente as que diferem das tuas. Por último, a capacidade de continuar a aprender, mudar, crescer até ao fim dos teus dias é a bênção que a humildade, apesar de não ser fácil, irá conferir-te.

Qualquer forma de representação ou hipocrisia é incompatível com a humildade. É por isso que uma pessoa humilde nunca finge ser melhor ou pior, mais ou menos importante do que realmente é. Como Dag Hammarskjöld escreveu: “A humildade é tanto o oposto da autonegligência, quanto da exaltação de ti mesmo”.

É importante ter também em mente outra distinção útil: personalidade é diferente de carácter. Personalidade é a impressão total que outra pessoa faz em ti, ou tu nela. O carácter, pelo contrário, não é algo que seja imediatamente aparente ou sentido. Só ao conhecer a outra pessoa ao longo

do tempo é que vais descobrir se ela tem princípios morais, valores. Deves notar que chamamos a personalidade de alguém de atraente ou pouco atraente, mas nunca boa ou má. Estes termos morais aplicam-se apenas a personagens. O carácter é essencial para uma verdadeira liderança (mais do que personalidade), e a moralidade é parte integrante da liderança. Pessoas más podem ser encontradas em cargos de liderança, mas é um erro chamá-las de líderes.

CHECKLIST:

TENS ALGUMA CARACTERÍSTICA BÁSICA DE LIDERANÇA?

Lista cinco características ou qualidades pessoais que são esperadas ou necessárias em quem trabalha na stua área e avalia-te como «“Bom»», «“Médio» ou», «“Fraco»» em cada uma delas.

Bom Médio Fraco

☐ ☐ ☐

☐ ☐ ☐

☐ ☐ ☐

☐ ☐ ☐

☐ ☐ ☐

SimNão

Consideras-te responsável?

☐ ☐

Gostas da responsabilidade e do reconhecimento de um líder?

☐ ☐

Tens entusiasmo no trabalho?

☐ ☐

Alguém já se referiu a ti como uma pessoa íntegra?

☐ ☐

Exiges muito de ti mesmo, mas de modo justo?	☐	☐
Acreditas que as outras pessoas pensam em ti como alguém bom e generoso?	☐	☐
Equilibras a autoconfiança e a humildade?	☐	☐

PONTOS-CHAVE

- A personalidade e o caráter de um líder vão transparecer em tudo o que dizes e fazes. Quem és, como líder, é tão importante quanto o que fazes. O papel de líder sem personalidade é vazio, mas a personalidade sem esse papel é ineficaz;
- As pessoas esperam encontrar no seu líder um reflexo das suas melhores qualidades, especialmente as que caracterizam um *bom* funcionário na sua área de atuação. Possuir tais qualidades representativas é uma condição necessária para liderar os outros. Mas, além disso, há também algumas qualidades genéricas de liderança a serem consideradas;
- Os bons líderes *são* entusiastas. Consegues pensar em algum verdadeiro líder que tenhas conhecido ou lido acerca que não tenha entusiasmo?;
- Integridade significa solidez ou completude. Uma pessoa íntegra adere a princípios morais, custe o que custar. Eles não mentem, enganam ou submetem-se ao suborno. Integridade é uma qualidade que faz com que as pessoas confiem em ti — e é essencial num líder;
- Os líderes precisam de desenvolver algum aço dentro de si mesmos, pois, em alguns contextos, precisam de ser duros e exigentes, mas justos. *Sem uma força interior, sem respeito no exterior.* generosidade e bondade — humanidade — é uma pré-qualidade de um líder;
- A humildade num líder é um antídoto para o orgulho, a arrogância, a alta autoestima e o egoísmo.

“Não consigo ouvir o que estás a dizer porque estás a gritar comigo.”

PROVÉRBIO ZULU

2. ○ QUE TENS QUE SABER

“Há um pequeno risco de que os líderes sejam desprezados por aqueles que lideram se se mostrarem capazes de colocar em prática o que pedem.”

XENOFONTE

A segunda abordagem principal para a compreensão da liderança foca-se na **situação**. Levada aos extremos, esta escola declara que não existe tal coisa como um líder nato — tudo depende da situação. Algumas situações evocarão a liderança de uma pessoa, outras a farão emergir noutra, por isso é inútil discutir a liderança em termos gerais.

Esta “abordagem situacional”, como é chamada, sustenta que é sempre a situação que determina quem emerge como líder e que “estilo de liderança” vai adotar. Quem se torna líder de um determinado grupo envolvido numa determinada atividade e quais são as características de um determinado caso são uma função da situação específica.

Para ilustrar esta teoria, imaginemos alguns sobreviventes de um naufrágio que encontram uma ilha tropical. O soldado do grupo pode assumir o comando se os nativos os atacarem, o construtor poderia organizar o trabalho da construção das casas, e o agricultor poderia dirigir o trabalho de cultivo dos alimentos. Noutras palavras, a liderança passa de membro para membro de acordo com a situação.

Note-se que, neste contexto, “situação” significa principalmente a tarefa do grupo. Se um avião cair numa selva remota, a pessoa que assume o comando da operação de sobrevivência pode não ser o piloto, e sim a pessoa mais qualificada para o trabalho. Muda a situação e o líder.

OS TRÊS TIPOS DE AUTORIDADE NO TRABALHO

Esta abordagem tem algumas vantagens óbvias. Ela enfatiza a importância do *conhecimento* relevante para uma situação específica — “a autoridade flui para aquele que sabe”, como disse um escritor. Há três tipos de autoridade no trabalho:

- A autoridade do **cargo** — título do cargo, distintivos de posição, nomeação;
- A autoridade da **personalidade** — as qualidades naturais de influência;
- A autoridade do **conhecimento** — técnico, profissional.

Enquanto os líderes no passado tendiam a confiar no primeiro tipo de autoridade — isto é, tornavam-se líderes por terem sido designados os chefes —, hoje os líderes têm que recorrer muito mais ao segundo e terceiro tipos de autoridade.

“KENT: Tens um jeito que eu chamaria de mestre.

REI LEAR: Que jeito?

KENT: Autoridade.”

SHAKESPEARE, REI LEAR

Mas o conhecimento técnico não é tudo. É especialmente importante nas fases iniciais da carreira, quando as pessoas tendem a ser especialistas. Conforme a carreira se amplia, no entanto, habilidades mais gerais — tais como liderança, comunicação e tomada de decisão — desenvolvem-se. Precisamos de as adquirir, porque só o conhecimento técnico não vai fazer de ti um líder.

Michael, de 36 anos, teve uma brilhante carreira como “*backroom-boy*” no departamento de contabilidade de uma empresa farmacêutica britânica. Passou em todos os exames e especializou-se em assuntos fiscais, tendo ganho uma sólida reputação. Estava na empresa já havia 12 anos. Por motivos “situacionais”, ele deveria ter sido o homem ideal para se tornar o líder do seu departamento quando o cargo ficou vago. No entanto, quando essa promoção chegou, ele foi apanhado de surpresa. Não estava preparado para liderar. A empresa estava em recessão e a moral no departamento

estava baixa. Ele viu-se logo confrontado com todos os tipos de problemas, tanto sobre a eficácia do departamento como sobre as pessoas, pois a sua experiência em direito tributário não ajudou em nada. Ele tentou por um tempo e, em desespero, deixou a empresa para montar o próprio negócio como consultor fiscal.

Até que ponto as competências gerais de liderança são transferíveis de uma situação de trabalho para outra? Elas são transferíveis, mas, muitas vezes, as pessoas, não. Às vezes não têm a capacidade técnica suficiente ou os conhecimentos profissionais exigidos noutra área. Como a coragem no caso do soldado, tal conhecimento e experiência não fazem de ti um líder, mas não é possível ser um líder sem eles. Isto não significa que os líderes não possam mudar de área (por exemplo, da indústria para a política), nem fazer grandes mudanças dentro da área (por exemplo, tornar-se diretor-geral de uma empresa de eletrônicos depois de gerir uma fábrica de montagem de automóveis), mas implica que não serão bem-sucedidos a menos que possam aprender rapidamente os fundamentos ou princípios da nova indústria ou profissão.

Dentro de um determinado campo, como uma indústria de manufatura, existem outros determinantes situacionais além do tipo de produto. Tamanho é um fator na equação. Alguns líderes industriais são atraídos naturalmente para situações em que uma empresa precisa de “se reinventar” depois de uma história de declínio e perda de moral. Outros preferem uma empresa animada, tecnologicamente avançada e em rápido crescimento.

Sócrates sobre liderança

O primeiro a ensinar o que agora é chamado de abordagem situacional, que “a autoridade flui para aqueles que sabem”, foi Sócrates, na antiga Atenas. Ele não escreveu livros, mas dois dos seus alunos, Platão e Xenofonte, publicaram livros sob a forma de diálogos entre Sócrates e vários interlocutores. É difícil avaliar se estes diálogos foram conversas memorizadas ou trabalhos criativos independentes, mas a inspiração original de Sócrates é inegável.

Neste contexto, Xenofonte e Platão, de forma bastante independente, dão-nos o mesmo exemplo ilustrativo ou parábola sobre liderança, em ambos os casos atribuídos a Sócrates. De seguida irei apresentar a versão de Platão (para entender este excerto, é útil saber que nos tempos gregos, o timoneiro de um navio – o kubernator, de onde vem nossa palavra governador – era também o navegador e o capitão do navio):

“Os marinheiros estão a discutir sobre o controlo do leme... Eles não entendem que o verdadeiro navegador só pode ser apto para comandar um navio depois de estudar as estações do ano, o céu, as estrelas e os ventos, e tudo o que pertence ao seu ofício. E eles não têm ideia de que, juntamente com a ciência da navegação, é possível aprender com instrução ou prática a habilidade de manter o controle do leme, quer alguns gostem ou não.

«Não reparou», perguntou Sócrates a um jovem que veio até ele na esperança de aprender a ser um líder, «que uma pessoa incompetente jamais tenta exercer autoridade sobre os nossos harpistas, coristas e bailarinos, nem sobre os lutadores? *Todos os que têm autoridade sobre eles podem dizer onde aprenderam o que sabem.*”

Aliás, Sócrates também ensinou que quando as mulheres sabem mais do que os homens (no sentido profissional ou técnico), tendem a ser aceites como líderes. Ele deu a indústria de tecelagem em Atenas como exemplo.

A NECESSIDADE DE FLEXIBILIDADE

Mesmo dentro de uma determinada área, ou dentro de uma determinada organização, a situação varia. Algumas pessoas argumentam que tais mudanças requerem uma mudança de líder. Uma empresa em crescimento pode precisar de um líder empreendedor e entusiasmado e, uma vez estabelecidas as suas linhas de produtos e quotas de mercado, essa pessoa pode ficar frustrada e deve ser substituída por outro tipo de pessoa.

Uma empresa química em Teesside instalou uma nova fábrica para produzir amoníaco. Durante a fase de comissionamento, que durou vários anos, houve muitas crises. A fábrica teve avarias frequentes. Houve acidentes e todo o tipo de *bugs* no sistema. A planta estava “em funcionamento”. No novo “estado estacionário”, o primeiro gestor, que tinha prosperado nos desafios técnicos, tornou-se inadequado. Ele foi substituído por uma pessoa menos abrasiva, que dedicou muito mais tempo ao desenvolvimento de boas relações de trabalho, que é o que a nova situação exigia.

A resposta, é claro, é desenvolver tanta *flexibilidade* quanto possível, dentro das suas limitações. No entanto, é sempre difícil saber quais são essas limitações. É fácil fazer suposições que se revelam infundadas. Mark nunca pensou em si mesmo como um líder durante uma crise. Ele trabalhou como professor numa escola no sul de Londres. Nas férias, levou um grupo de

meninos e meninas ao País de Gales. Uma noite, um rapaz, que desobedeceu às instruções e saiu por conta própria, caiu numa mina desocupada. Longe de entrar em pânico, Mark ficou mais calmo. Ele tomou conta da situação.

Depois de os serviços de resgate chegarem e resgatarem o menino, deram os parabéns a Mark pela liderança mostrada. Ele estava exausto, mas aprendeu uma verdade importante sobre si mesmo. Ao contrário das suas expectativas e as dos seus colegas, ele revelou a capacidade de responder e liderar numa crise. Por acaso, um acidente semelhante, só que mais grave, ocorreu em Itália naquele ano, quando um menino pequeno ficou preso num poço estreito. O caos reinou. Mesmo o presidente da Itália, que se apressou a entrar em cena, não conseguiu exercer a liderança necessária, e a criança morreu.

A maioria das pessoas descobre, à medida que envelhece, que possui aptidões, interesses e temperamento para liderar mais em alguns campos do que em outros. Algumas situações de trabalho características, por exemplo, exigem rapidez de reação ou apreensão rápida.

Algumas contingências não podem ser previstas. A guerra fornece muitos exemplos de ocasiões semelhantes em que a rapidez de pensamento é essencial para o sucesso. Numa conversa com Las Casas, um dia, Napoleão refletiu sobre a raridade que é reagir rapidamente em situações de emergência: “Quanto à coragem moral, raramente me deparo com a coragem do tipo que surge às *duas horas da manhã*: a coragem despreparada, que é necessária numa ocasião inesperada; e que, apesar dos acontecimentos mais imprevistos, deixa plena liberdade de julgamento e de decisão”.

Napoleão, que não sofria de falsa modéstia, não hesitou em dizer que era dotado dessa coragem das “duas horas da manhã” e que tinha encontrado poucas pessoas iguais.

Uma implicação importante da abordagem situacional, como já sugeri, é que deves selecionar a área em que desejas exercer a liderança com cuidado. Pensa nesta área como sendo a tua primeira vocação. Normalmente os interesses, a aptidão e o temperamento são suficientemente bons guias. Com a minha fraca aptidão para a música, por exemplo, estaria a perder o meu tempo se aspirasse dirigir a Orquestra Sinfónica de Viena.

No entanto, depois de ter escolhido a área, deves desenvolver a máxima *flexibilidade* dentro dela, para perceber as mudanças nas situações e responder com o estilo de liderança adequado. Ao mesmo tempo que cresces na liderança, o teu conhecimento técnico e a tua experiência são ampliados e aprofundados também.

Conhece a tua área de atividade

Outra qualidade comum aos líderes é a sua vontade de trabalhar arduamente, de se prepararem, de conhecerem a fundo o seu campo de atividade. Já ouvi dizer muitas vezes de um indivíduo: “Oh, ele vai sobreviver com essa personalidade”. Bem, ele pode “sobreviver” por um tempo, mas, quando uma personalidade encantadora é tudo o que tem, irá chegar o dia em que vai procurar um emprego.

Nunca conheci o presidente Roosevelt tão bem quanto alguns dos outros líderes mundiais, mas nas poucas conferências que tive com ele, fiquei impressionado, não apenas com as suas qualidades inspiradoras, mas com a sua incrível compreensão de todo o complexo esforço de guerra. Ele poderia discutir estratégia em igualdade de condições com os seus generais e almirantes. O seu conhecimento da geografia dos palcos de guerra era tão enciclopédico que os lugares mais obscuros em países distantes estavam sempre bem localizados no seu mapa mental. Roosevelt tinha personalidade, mas, como líder da sua nação num conflito global, também fez completamente o seu trabalho de casa.

DWIGHT D. EISENHOWER

“Que cada homem passe os seus dias naquilo em que a sua habilidade é maior”, escreveu o poeta romano Propércio no século I a.C. Como líder, deves ter o tipo de temperamento, qualidades pessoais e conhecimentos exigidos pela função que escolheste.

A competência técnica, ou o conhecimento profissional, é uma vertente fundamental da tua autoridade. No entanto, os conhecimentos especializados num determinado emprego não são suficientes — são também necessárias outras competências gerais. Estas focam-se na liderança, na tomada de decisões e na comunicação, e podem ser **transferidas** à medida que te deslocas para uma situação diferente na tua área ou mudas para uma nova esfera de trabalho.

No teu domínio, deves expandir os teus conhecimentos sobre o trabalho e desenvolver as capacidades gerais de liderar os outros. Isso aumentará a tua **flexibilidade**. Mesmo dentro das amplas continuidades de uma determinada

indústria ou negócio, *a situação irá mudar*. Os desenvolvimentos sociais, técnicos ou económicos farão com que isso aconteça. Estás pronto?

Então os líderes podem ser treinados?

Alguns dizem que os líderes nascem, não são feitos, e que não se pode criar um líder, nem através do ensino, nem através do treino. Não concordo com isto. Embora seja verdade que alguns homens têm dentro de si os instintos e as qualidades de liderança num grau muito maior do que outros, e outros nunca terão o carácter para liderar, acredito que a liderança pode ser desenvolvida através do treino.

Na esfera militar, acredito que os soldados serão mais propensos a seguir um líder em cujo conhecimento militar eles confiem, em vez de um homem com uma personalidade determinada, mas sem o mesmo conhecimento óbvio do seu trabalho. Para o líder novato, o mero facto da responsabilidade traz coragem. Ter a sua posição de chefe reconhecida por um grupo de homens pelo qual é responsável, dá-lhe menos tempo para pensar nos seus próprios medos e traz um maior grau de resolução do que se ele não fosse o líder.

Vi que isso era verdadeiro em 1914, quando, enquanto jovem tenente, comandeí um pelotão. Tive que liderá-lo em ataques contra alemães entrincheirados, ou realizar atividades de patrulha em terras desconhecidas. Pela formação que recebi dos meus superiores em tempo de paz, ganhei confiança na minha capacidade de lidar com qualquer situação suscetível de confrontar um jovem oficial do meu posto na guerra – isto aumentou a minha moral e os meus poderes de liderança, e mais tarde a minha empresa. Noutras palavras, é quase verdade dizer que os líderes são “feitos” e não nascidos. Muitos homens que não são líderes naturais podem ter alguma pequena centelha das qualidades que são necessárias. Essa centelha deve ser procurada e então desenvolvida e provocada pelo treino. Mas, exceto nas Forças Armadas, este treino não é dado. Nos círculos civis parecem considerar que a liderança cai do céu, mas não é assim. Há princípios de liderança, assim como há de guerra, que devem ser estudados”.

MARECHAL DE CAMPO SIR BERNARD MONTGOMERY (TRECHO DE UMA CARTA ESCRITA PARA MIM EM 1968)

CHECKLIST:

ÉS A PESSOA CERTA PARA ESSA SITUAÇÃO?

Sim Não

Achas que os teus interesses, as tuas aptidões (sejam verbais ou mecânicas) e o teu temperamento combinam com a tua área de atuação? ☐ ☐

Consegues identificar um campo de atuação onde te poderias tornar líder? ☐ ☐

Estás a aprender? ☐ ☐

Fizeste tudo o que podias na tua carreira para adquirir os treinos profissionais necessários ou especializados disponíveis? ☐ ☐

Tens experiência em mais de uma função, em mais de um campo de atuação ou mais de uma indústria? ☐ ☐

Tens interesse em campos adjacentes ao teu e que são potencialmente relevantes? ☐ ☐

Às vezes ☐

Nunca ☐

Sempre ☐

Tens interesse em campos adjacentes ao teu e que são potencialmente relevantes?

Bom Adequaste-te às mudanças situacionais com flexibilidade ou tato. Identificaste bem as situações, avaliaste-as e respondeste com um tipo de liderança apropriado. ☐

Adequado Provaste a ti mesmo em duas situações, mas tens medo. Te sentes mais feliz quando a situação é normal e previsível ☐

Fraco Estás muito confortável num ambiente em particular e não suportas mudanças. Acham-te duro e inflexível. ☐

PONTOS-CHAVE

- A autoridade da posição permanece importante. Mas um montanhista que sobe os Himalaias não confia a sua vida num único fio de corda. É preciso tecer as três vertentes da autoridade — posição, personalidade e conhecimento — se quiseres ter a autoridade natural de um bom líder;

- A fim de obter pessoas livres e iguais para cooperar e produzir grandes resultados, precisas de confiar na segunda e terceira forma de autoridade, bem como na primeira;
- A autoridade flui *para aquele* que sabe. A autoridade flui *de* quem sabe. É um processo de duas vias;
- Portanto, a aquisição de conhecimento técnico e profissional faz parte do teu desenvolvimento como líder. Desta forma irás equipar-te com um ingrediente essencial;
- Líderes que compartilham das dificuldades, dos perigos e dos sofrimentos do seu povo adquirem uma quarta forma de autoridade — autoridade *moral*. Mahatma Gandhi e Nelson Mandela são dois bons exemplos. É um princípio que se aplica também aos chefes de equipa;
- As pessoas saberão se tens ou não autoridade — não vais precisar de lhes dizer, muito menos tentar impressioná-las com o que sabes. Um tigre nunca diz que é um tigre.

“Temos de ter perseverança e, acima de tudo, confiança em nós próprios. Temos de acreditar que somos dotados para alguma coisa, e é isso que, a todo custo, tem de ser alcançado.”

MARIE CURIE

3. ○ QUE TENS QUE FAZER

“Não é o grito, mas sim o voo do pato selvagem, que faz o bando voar e segui-lo.”

PROVÉRBIO CHINÊS

Uma terceira linha de pensamento é a pesquisa sobre liderança focada no grupo. Esta “abordagem de grupo” tende a ver a liderança em termos de funções que atendem às necessidades do grupo: o que deve ser *feito*. Na verdade, se prestares atenção às questões que envolvem liderança, há sempre três elementos ou variáveis:

- O **líder** — qualidades de personalidade e caráter;
- A **situação** — parcialmente constante; parcialmente variável;
- O **grupo** — os seguidores: as suas necessidades e os seus valores.

A terceira escola olhou para a liderança a partir da perspectiva do grupo.

PERSONALIDADE DO GRUPO E AS SUAS NECESSIDADES

Os grupos de trabalho são, segundo a minha teoria, mais do que a soma das suas partes: estes têm vida e identidades próprias. Todos, desde que estejamos juntos há algum tempo, desenvolvemos o nosso próprio *ethos*. Chamo a isto de **grupo-personalidade** — uma expressão que emprestei do primeiro-ministro britânico, Clement Attlee.

PERSONALIDADE DE GRUPO

“É mais importante que a discussão do Gabinete se realize, por assim dizer, a um nível mais elevado do que as informações e opiniões fornecidas pelas várias sínteses departamentais. Uma

porção de ministros departamentais não faz um Gabinete. Um Gabinete consiste apenas em seres humanos responsáveis. E é o seu pensamento e julgamento em termos gerais que fazem com que o Governo passe a ter carrapatos e não argumentos sobre as recomendações dos funcionários públicos. É interessante notar que muito rapidamente um Gabinete começa a desenvolver uma personalidade de grupo. O papel do primeiro-ministro é cultivar isso, se tiver eficiência e bom senso. E, se não tiver, precisa mudar.

Embora uma porção de chefes de departamento que falam sobre as ordens dos seus superiores seja insatisfatória, uma porção de ministros que não está em contacto com a administração tende a ser irrealista. E um ministro que tem dificuldades em gerir o departamento de todos os outros, bem como, ou de preferência, o seu próprio, é apenas um incómodo. Alguns homens estão prontos para expressar uma opinião sobre tudo. Eles devem ser desencorajados. Se necessário, eu próprio os calaria. Uma vez é suficiente.”

CLEMENT ATTLEE

Na prática, o fenómeno da personalidade de grupo significa que o que funciona num grupo pode não funcionar num grupo parecido dentro da mesma organização.

Para que tal personalidade corporativa surja, é claro que um grupo tem que estar na fase formativa por algum tempo. Só então, o seu carácter único emerge. Adquire algo como uma memória coletiva. É quando os grupos estão na sua fase formativa que os líderes podem fazer muito para definir o tom dessa natureza distinta.

A outra metade da teoria enfatiza *o que é que os grupos compartilham em comum em relação* à sua singularidade. Eles são análogos aos indivíduos a este respeito: por mais diferentes que sejamos em termos de aparência e personalidade, compartilhamos as nossas necessidades — à noite, todos nós geralmente começamo-nos a sentir cansados; à hora do pequeno-almoço, estamos com fome, e assim por diante. De acordo com o meu modelo, há *três* áreas de necessidade presentes nos grupos de trabalho.

- 1: Realizar uma **tarefa comum**;
- 2: Permanecer juntos ou **manter-se como uma unidade coesa**;
- 3: As **necessidades** que **cada indivíduo** traz consigo para o grupo.

NECESSIDADES DA TAREFA

Uma das razões pelas quais um grupo se reúne é que há uma tarefa que

não pode ser realizada por apenas uma pessoa. Mas o grupo como um todo precisa de completar a tarefa dentro dos seus limites naturais do tempo? Um ser humano não se preocupa muito em se alimentar se já estiver bem alimentado, logo, seria de esperar que um grupo estivesse relativamente alheio a qualquer necessidade se a sua tarefa estivesse a ser executada com sucesso. Neste caso, o único sinal de que uma necessidade foi atendida é a satisfação ou euforia que supera o grupo nos seus momentos de triunfo, uma felicidade que, como seres sociais, identificamos entre as nossas mais profundas alegrias.

Antes de tal realização, porém, muitos grupos passam por uma “noite de desespero”, quando pode parecer que o grupo será obrigado a dispersar-se sem alcançar o que se propôs a fazer. Se os membros não estiverem comprometidos com o objetivo comum, este será um evento relativamente indolor. Mas, se estiverem, o grupo exibirá vários graus de ansiedade e frustração. Os bodes expiatórios do fracasso corporativo podem ser escolhidos e punidos; reorganizações podem ocorrer e novos líderes podem surgir. Assim, a adversidade revela a natureza da vida em grupo mais claramente do que a prosperidade. Nele, podemos ver sinais ou sintomas da necessidade de continuar efetivamente com aquilo que o grupo se reuniu para fazer.

NECESSIDADES DE MANUTENÇÃO DO GRUPO

Tais necessidades não são fáceis de perceber segundo a tarefa. Como acontece com um icebergue, grande parte da vida de qualquer grupo está abaixo da superfície. A distinção de que a necessidade da tarefa diz respeito a coisas, enquanto a necessidade de manutenção de grupo envolve pessoas, não ajuda muito. Mais uma vez, é melhor pensar em grupos que são ameaçados — por forças externas que visam a sua desintegração, ou internas, devido a pessoas ou ideias perturbadoras. Podemos, então, ver como os indivíduos se comportam contra tais pressões externas ou internas, por vezes mostrando grande ingenuidade no processo.

Muitas das regras escritas ou não escritas do grupo destinam-se a promover a unidade e a manter a coesão a todo o custo. Aqueles que balançam o barco, ou infringem os padrões do grupo e o equilíbrio

corporativo, podem esperar reações que variam entre a indulgência amigável à raiva pura e simples. Instintivamente, existe um sentimento comum de que “unidos somos fortes; divididos fracassamos”, de que as boas relações, desejáveis em si mesmas, são também meios essenciais para o fim partilhado: a necessidade de criar e promover a coesão do grupo.

Lições dos gansos selvagens

À medida que cada ave bate as asas, cria um “vácuo” para o pássaro que a segue. Ao voar numa formação em V, todo o bando aumenta em 71% o alcance de voo comparado a um pássaro que voa sozinho.

Sempre que um ganso sai da formação, sente o arrasto e a resistência do ar, e volta rapidamente à formação para aproveitar o “vácuo” do pássaro imediatamente à frente.

Quando o ganso da ponta se cansa, passa para trás da formação e outro ganso voa para aquela posição.

Os gansos em formação “buzinam” para encorajar os que estão à frente para manter a velocidade.

Quando um ganso fica doente ou ferido ou diminui o ritmo, dois gansos abandonam a formação e seguem-no para ajudá-lo e protegê-lo. Eles ficam com ele até que consiga voar novamente ou morra. Depois, lançam-se sozinhos, com outra formação, ou alcançam o bando.

Decidi substituir o termo “manutenção de grupos” por “manutenção de equipas” quando chegou a hora de aplicar a teoria aos líderes em formação. Parecia menos jargão. As primeiras equipas na língua antiga da Inglaterra eram conjuntos de animais de tração que puxavam juntos. Hoje, é claro, uma “equipa” é a palavra mais comum para um grupo de pessoas que formam uma equipa num jogo ou desporto. Por isso, todos sabem o que é uma equipa. As palavras “grupo” e “equipa” não são sinónimos exatos — todas as equipas são grupos, mas nem todos os grupos são equipas.

No contexto do trabalho de hoje, “equipa” é uma palavra melhor do que “grupo”. A característica-chave de uma equipa é a *diferenciação de papéis em relação a um objetivo comum*. As funções do guarda-redes, por exemplo, são diferentes das dos jogadores do meio-campo, mas todos os onze membros da equipa, quaisquer que sejam as suas funções, partilham um objetivo comum.

NECESSIDADES INDIVIDUAIS

Em terceiro lugar, os indivíduos trazem para o grupo as suas próprias necessidades, não apenas as necessidades físicas de alimentação e abrigo, que hoje em dia são conquistadas por meio dos salários, mas também as suas necessidades psicológicas: reconhecimento, sentido de fazer algo que vale a pena, estatuto, as necessidades mais profundas de dar e receber de outras pessoas no trabalho. Essas necessidades pessoais são talvez mais profundas do que às vezes nos apercebemos.

Estas necessidades nascem das profundezas da nossa vida comum como seres humanos. Elas podem atrair-nos para qualquer grupo, ou repelir-nos. Subjacente a todas, está o facto de as pessoas precisarem umas das outras, não apenas para sobreviver, mas para alcançar e desenvolver a sua personalidade. Como diz o provérbio africano: “É preciso uma aldeia inteira para fazer crescer uma pessoa”. Esse crescimento ocorre numa série de atividades sociais — amizade, casamento, vizinhança — mas, inevitavelmente, os grupos de trabalho são extremamente importantes porque as pessoas passam muito do seu tempo com eles.

Vale a pena refletir por um momento sobre a importância de distinguir *grupo* e *indivíduo*, em vez de permitir que sejam confundidos como *pessoas* ou “relações humanas” ou, pior ainda, a “área sociomotora”. Naturalmente que a individualidade e o individualismo podem ser levados longe demais. Pois, como mencionado anteriormente, não nos tornamos *pessoas* a não ser em relação aos outros.

Em algumas culturas, em certos momentos, houve uma tendência de subordinar o indivíduo ao grupo. A suposição implícita quando isso acontece é que os grupos são mais fortes, mais sábios e às vezes até mais criativos do que os indivíduos que os compõem. O que o grupo quer torna-se no último recurso.

No entanto, apesar das diferenças culturais, os líderes devem estar sempre cientes tanto do **grupo**, como de cada **indivíduo**, e procurar harmonizá-los no serviço do terceiro fator — a **tarefa comum**.

COMPREENSÃO DO INDIVÍDUO

As necessidades individuais são especialmente importantes em relação à motivação, que está intimamente ligada à liderança. Uma das coisas que os

líderes devem fazer é motivar as pessoas através de uma combinação de recompensas e ameaças. No entanto, de acordo com outra teoria, tu e eu motivamo-nos em grande parte por resposta às nossas próprias necessidades. Como líder, deves entender estas necessidades nos indivíduos e como eles operam para poder trabalhar com a natureza humana, e não contra ela.

Neste campo, como nos outros, é útil ter um mapa de esboço. O conceito do psicólogo americano A. H. Maslow, de uma “hierarquia de necessidades”, ainda é valioso. Ele sugeriu que as necessidades individuais são organizadas numa ordem, das mais fortes ou mais básicas — nós até as partilhamos com os animais — até às mais fracas, mais distintamente humanas. Essas necessidades são frequentemente mostradas num modelo piramidal, mas na verdade Maslow não as apresentou seguindo um modelo visual. A Figura 3.1 é a minha própria estrutura para representá-los.

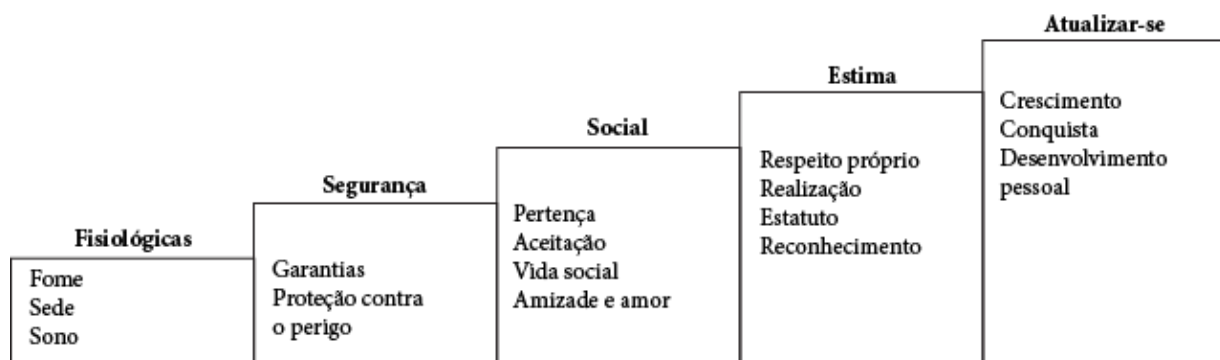


Figura 3.1

Baseado na hierarquia das necessidades de Maslow:

Fisiológicas: são as necessidades físicas da humanidade, tal como alimento, abrigo, calor, gratificação sexual e outras funções corporais.

Segurança: inclui a necessidade de se sentir seguro contra perigos físicos e a de se sentir seguro física, mental e emocionalmente.

Social: cobre a necessidade de pertença e amor, a necessidade de se sentir parte de um grupo ou organização; de pertencer ou estar com outra pessoa. Implícita nela está a necessidade de amar e ser amado; de partilhar e fazer parte de uma família e de uma comunidade.

Estima: estas necessidades caem em duas categorias — autoestima e estimar o próximo. A primeira inclui a nossa necessidade de nos respeitarmos, sentirmo-nos valorosos, adequados e competentes. A segunda diz respeito à nossa necessidade de os outros nos respeitarem, elogiarem, reconhecerem.

Atualizar-se: a necessidade de realizar o máximo possível. Desenvolver um dom ou potencializá-lo ao máximo para melhor atender aos outros.

Maslow fez dois comentários interessantes sobre estas necessidades. Primeiro, se uma das nossas necessidades mais fortes for ameaçada, nós descemos os degraus para a defender. Tu não te preocupas com o estatuto, por exemplo, se estiveres faminto. Portanto, se parece que vais ameaçar a segurança das pessoas com as tuas propostas como líder, deves esperar uma resposta na defensiva.

Em segundo lugar, uma necessidade satisfeita deixa de motivar. Quando uma área de necessidade é atendida, a pessoa em questão toma consciência de outro conjunto de necessidades dentro dela. Estas, por sua vez, irão motivá-la de agora em diante. Há obviamente muito que dizer nesta teoria — quando as necessidades fisiológicas e de segurança em particular são satisfeitas, elas não nos movem tão fortemente. Até que ponto este princípio aumenta a escala é um assunto para discussão.

Maslow deu outra contribuição significativa para a compreensão das necessidades individuais ao reiterar a diferença entre comportamento *instrumental* e *expressivo*. Muito do que fazemos é satisfazer as nossas necessidades: é um meio ou um instrumento para atingir um fim. Mas uma pessoa também faz ou diz coisas para expressar o que é ou no que se tornou. Um patinador ou um dançarino, por exemplo, está a expressar-se. Essa percepção pode ajudar-nos a entender porque é que os outros fazem o que fazem. Tu também podes encarar a liderança como um instrumento:

um meio de atender às tarefas, à equipa e às necessidades individuais;
e também como expressão de tudo o que tu és e te podes tornar em termos de personalidade, carácter e habilidade.

O MODELO DOS TRÊS CÍRCULOS

O próximo passo importante é relacionar as três áreas de necessidade juntas no modelo dos Três Círculos (Figura 3.2).



Figura 3.2

Os matemáticos reconhecerão esta estrutura como um diagrama de Venn. Foi assim chamado em homenagem ao matemático inglês John Venn (1834-1923), que primeiro usou as três áreas circulares de interseção para representar conjuntos matemáticos e mostrar as relações entre eles. Hoje em dia, quando mostro o modelo num diapositivo, costumo preencher os círculos com vermelho, azul e verde, pois a luz (não o pigmento) refrata-se nestas três cores primárias. É uma forma de sugerir que os Três Círculos formam um modelo universal. Em qualquer campo que atues, em qualquer nível de liderança — líder de equipa, líder operacional ou líder estratégico —, há três coisas que deves sempre ter em mente: *tarefa, equipa e individual*. A liderança é essencialmente uma atividade centrada no outro — não uma atividade autocentrada.

O modelo dos Três Círculos é simples, mas não simplista ou superficial. Tendo em conta as três cores primárias, podemos fazer uma analogia com o que acontece quando vemos um programa de televisão: nas imagens em movimento a cores são compostas por pontos dessas três cores primárias e, nas áreas sobrepostas, três cores secundárias. É somente quando te afastas do complexo quadro da vida no trabalho é que comesças a ver o padrão subjacente dos Três Círculos. Evidentemente, nem sempre tão equilibrados e claros como o modelo sugere, mas, ainda assim, estão lá.

Muitas das necessidades individuais, como a necessidade de se realizar e ter a companhia humana, são parcialmente satisfeitas através da participação em grupos de trabalho. Mas um indivíduo também pode correr o perigo de ser explorado devido à tarefa e dominado pelo grupo de forma que perca a sua liberdade e integridade.

É um corolário fundamental dos Três Círculos que cada um dos círculos seja sempre visto em relação aos outros dois. Como líder, precisas de estar constantemente ciente do que está a acontecer no teu grupo em termos dos Três Círculos. Podes imaginar um círculo como um balão a ficar maior (melhorar) e outro a encolher (piorar), ou podes visualizar a situação como se um círculo estivesse completamente eclipsado ou apagado.

EXERCÍCIO 3: O MODELO DOS TRÊS CÍRCULOS

Corta um disco ou usa uma tampa redonda para cobrir um dos círculos no modelo. Ao mesmo tempo, partes dos outros dois círculos também ficarão cobertas. Ao usares o disco e fazeres o seguinte exercício, podes começar a desenvolver *consciência*.

Cobre o círculo Tarefa com o disco (Figura 3.3):

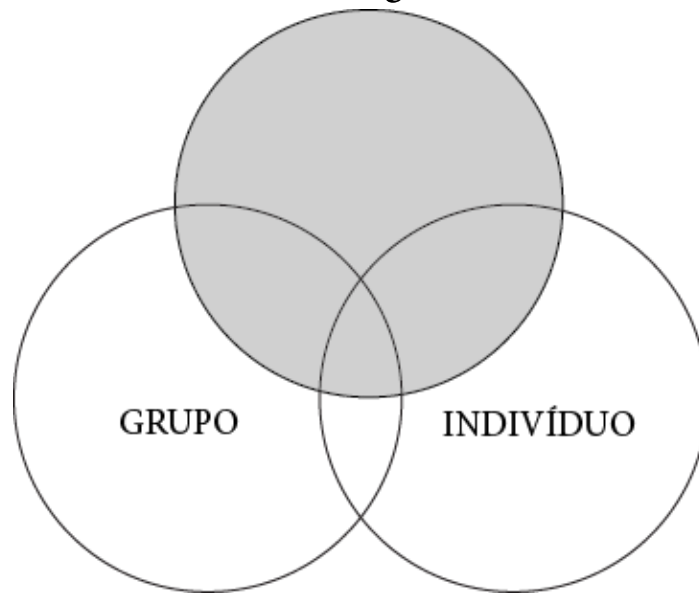


Figura 3.3

Se uma equipa falhar na sua tarefa, isso intensificará as tendências desintegradoras presentes no *grupo*, e diminuirá a satisfação das necessidades individuais.

A Polymotors, uma empresa de engenharia que emprega cinquenta pessoas, falhou em atender as encomendas após uma mudança de gestão. O gerente de vendas culpou o chefe de produção, e vice-versa. Eles pararam de falar um com o outro. A moral caiu. Alguns indivíduos começaram a se sentir desconfortáveis. Por fim, a empresa faliu e todas as cinquenta pessoas perderam os seus empregos num período de elevado desemprego.

Consegues pensar noutro exemplo da tua experiência?

Cobre o círculo Grupo com o disco (Figura 3.4):

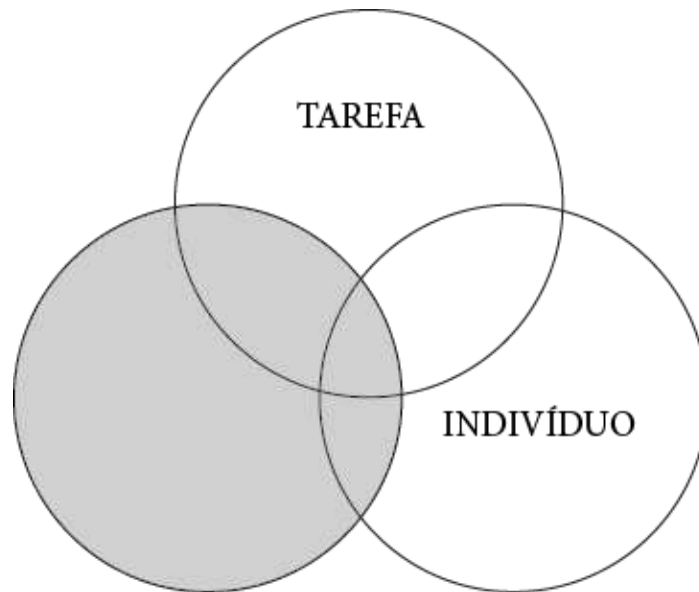


Figura 3.4

A falta de unidade ou de relações harmoniosas na equipa irá afetar o desempenho no trabalho e também as necessidades individuais. O departamento de pesquisa e desenvolvimento de uma grande empresa de eletrónicos sediada em Boston, nos Estados Unidos, foi vítima da desunião do grupo. Confrontos de personalidade e rivalidades fizeram do trabalho diário um pesadelo. Através de uma comunicação interna deficiente, o grupo não conseguiu cumprir os prazos. A criatividade caiu para zero. O absentéismo aumentou à medida que os indivíduos encontravam as suas necessidades sociais totalmente frustradas no trabalho. Por fim, o departamento teve de ser dividido em dois. Consegues adicionar mais um exemplo a partir da tua experiência?

Cobre o círculo Indivíduo com o disco (Figura 3.5):

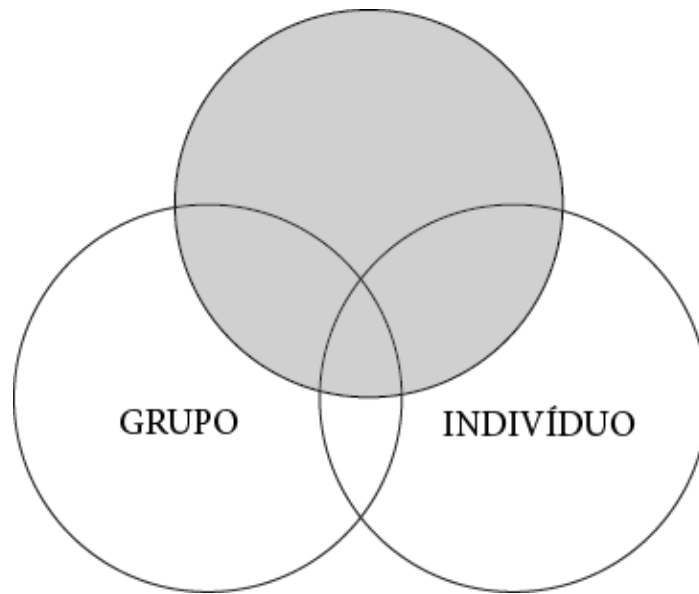


Figura 3.5

Se um indivíduo se sentir frustrado e infeliz, não irá dar a sua máxima contribuição para a tarefa comum ou para a vida da equipa.

Henry trabalhava num escritório de advocacia na cidade. Ele estava lá havia mais de vinte anos e achava-se seguro. Ninguém se preocupou em explicar-lhe o progresso ou as perspectivas da empresa. Ele sentia que já deveria ter sido promovido alguns anos antes, mas quando um cargo ficou disponível, foi dado a um colega mais novo. Henry também se sentia entediado e frustrado porque as suas sugestões para melhorar os procedimentos de trabalho foram ignoradas. Gradualmente, ele isolou-se. Trabalhou com o mínimo de esforço e começou a deixar o escritório pontualmente às 17h. Já não partilhava o seu intervalo para almoçar com os colegas. “Estou só à espera da reforma”, disse-me ele. Mas a reforma era só dali a dez anos!

Consegues pensar noutro exemplo?

Cada indivíduo tem um pouco do poder social. Isto significa que pode ajudar a construir boas relações e um clima positivo no trabalho. Por outro lado, um indivíduo pode, por ignorância ou planeamento, usar a sua influência de forma negativa. Boatos hostis ou prejudiciais ditos pelas costas das pessoas, por exemplo, consomem relações a longo prazo, como o ácido corrói o metal. A bisbilhotice, como tal, é um aspeto do nosso interesse, parte da natureza humana, e é em princípio inofensiva. Mas a fofoca perversa e infundada corrói a confiança no trabalho. Um indivíduo positivo pode servir ao grupo quando desafia os fofoqueiros, os assediadores ou os valentões. Não precisa de ser o líder para fazer isto.

Os círculos no modelo também afetarão uns aos outros se houver uma mudança *positiva* em qualquer um deles.

- A realização em termos de um **objetivo comum** tende a criar um sentimento de **identidade de equipa** — o “nós”, como alguns têm chamado. O momento da vitória fecha as brechas psicológicas entre as pessoas: a moral sobe naturalmente;
- **Boa comunicação interna** e um **espírito de equipa desenvolvido** com base em sucessos passados fazem com que uma equipa tenha muito mais chances de se sair bem na sua área de atuação e, incidentalmente, proporcionam um clima mais satisfatório para o indivíduo;
- Uma **pessoa cujas necessidades são reconhecidas** e que sente que está a contribuir **para a tarefa e para a equipa** tende a produzir bons frutos em ambas as áreas.

EXERCÍCIO 4: O MODELO DOS TRÊS CÍRCULOS

1. Dá um exemplo da tua experiência em que o círculo da **equipa** tenha sido excecionalmente bom — verdadeiro espírito de equipa, muita sinergia, excelentes relações pessoais e boa comunicação —, permitindo à equipa lidar positivamente com fatores da **tarefa** que teriam feito um grupo menos capaz fracassar. Quais têm sido os efeitos de tal grupo sobre os **indivíduos** que o compõem — pensa num caso particular que conheças.

A Techcom, uma pequena empresa de 150 pessoas, tinha construído excelentes relações de trabalho e a moral era extremamente elevada. A gerência e os funcionários confiaram uns nos outros e gostaram de trabalhar juntos; acreditaram no futuro da sua empresa e queriam expandir. Nessa altura, foram atingidos por uma queda no mercado interno e por alguns ferozes concorrentes da China, Índia e Coreia. Os trabalhadores voluntariaram-se para reduzir os seus salários; a direção prometeu que não haveria despedimentos. Todos redobram os seus esforços. Em pouco tempo o negócio melhorou novamente e voltaram a ter lucro.

2. Adiciona agora um exemplo em que um **indivíduo** influenciou efetivamente o círculo de **tarefas** e também beneficiou a **equipa** como um todo.

Exemplos notáveis da influência do indivíduo nos outros dois círculos são frequentemente fornecidos por dois tipos de membros — *líderes* e *pensadores criativos*. Estes podem estar unidos na mesma pessoa, muitas vezes chamada de *empresário*, ou podem existir separadamente. Certamente cada equipa precisa dos seus pensadores criativos, sejam eles gerentes ou não.

FUNÇÕES NECESSÁRIAS

A fim de satisfazer as três áreas de necessidade, como vimos, certas **funções** têm de ser desempenhadas. Uma função pode ser definida como a ação própria ou característica de uma pessoa ou coisa. É muitas vezes uma de um grupo de ações relacionadas, cada uma contribuindo para uma grande ação. Por exemplo, escrevo com uma caneta e, ao escrever esta frase, tanto a mão como os olhos estão a cumprir as suas funções normais e características para contribuir para uma única atividade. No contexto da maior atividade de liderança, funções como a *definição da tarefa* e o *planeamento* são claramente necessárias.

Reúne um grupo de crianças no recreio com uma tarefa, com ou sem nomear um líder, e serás capaz de observar algumas dessas funções a serem executadas, ou não, conforme o caso.

O PAPEL GENÉRICO DO LÍDER

Até agora, apenas concordamos que existem *três áreas de necessidade sobrepostas* em todos os grupos de trabalho e que, para satisfazê-las, é necessário desempenhar determinadas *funções-chave*. O próximo passo é a ideia de que tais funções estão reunidas num conjunto, que forma o núcleo do **papel genérico de líder**. A descoberta desse papel genérico coroou uma pesquisa de filósofos que começaram há muito tempo, na antiga Atenas e na China, e tem sido perseguida intensamente nos últimos tempos.

Expresso na sua forma mais simples, o papel do líder genérico consiste em (Figura 3.6):



Figura 3.6

O papel genérico aqui é expresso em três funções muito amplas. Em seguida, ele pode ser decomposto em funções mais específicas, como *planeamento* e *avaliação*. Mas note que estas funções, e outras exploradas na Parte Dois, não são atribuíveis a nenhum círculo: elas têm efeitos para o bem ou para o mal em todas as três.

Por exemplo, o *planeamento* parece-se com uma função de tarefa. Mas nada como um péssimo plano para desintegrar uma equipa, baixar a moral e frustrar os indivíduos. O planeamento atinge todos os Três Círculos: o modelo é uma unidade, ou, mais precisamente, uma diversidade na unidade.

As equipas que se reúnem para levar a cabo uma tarefa escolhida por si próprias, como os sindicatos ou os clubes desportivos, tendem a *eleger* os seus próprios líderes, que são, em última análise, responsáveis perante a equipa. Quando as tarefas são dadas à equipa, por outro lado, o líder tende a ser *nomeado* pela autoridade superior e enviado como parte do pacote. Neste caso, o líder é responsável, em primeiro lugar, perante a autoridade competente para proceder a nomeações e, em segundo lugar, perante a equipa. É responsável por todos os Três Círculos.

Isso não significa, evidentemente, que o líder vai desempenhar todas as funções necessárias nas três áreas — há demasiadas funções para que uma pessoa o possa fazer, especialmente em grupos maiores. Se os líderes

exercerem a arte da liderança corretamente, vão gerar um *sentido de responsabilidade* em todos, de modo aos membros naturalmente quererem responder aos três conjuntos de necessidades. Mas o líder nomeado ou eleito sozinho é *responsável* no final do dia. É ele que deve esperar ser demitido ou renunciar se a tarefa não for cumprida, ou o grupo desintegrar-se em fações beligerantes, ou os indivíduos caírem em apatia amedrontada. É por isso que os líderes geralmente recebem mais do que os membros da equipa.

Realidades do comando

Quase todos pensavam que era o general francês Joffre que tinha vencido a batalha do Marne no ano de início da Primeira Guerra Mundial – a batalha crucial que impediu o avanço do exército alemão em direção a Paris –, mas alguns recusavam-se a concordar. Um dia, um jornalista apelou a Joffre: “Quem ganhou a batalha do Marne?” “Não posso responder”, disse o general. “Mas posso dizer-lhe que se a batalha do Marne tivesse sido perdida, a culpa teria sido minha”.

Compreender a sua posição como líder em relação aos Três Círculos é de vital importância. Tu deves ver-te a ti próprio como meio dentro e meio fora. Deve haver alguma distância social entre ti e a equipa, mas não muita distância. A razão para manter uma certa distância não é aumentar a tua mística, mas sim porque tu podes ter que tomar decisões ou agir com dureza no trabalho, o que pode causar reações emocionais dirigidas a ti pela equipa e pelos indivíduos que enfrentam, em consequência, alguma mudança indesejada. Enfraqueces se fores muito amigo, ou melhor, se te expões a pressões, “não esperávamos isso de ti”, que talvez não sejas capaz de suportar.

Há um problema particular para os líderes que são eleitos ou nomeados entre os seus colegas e permanecem na mesma equipa. Trocar o relacionamento próximo e amigável dos colegas por um de líder e subordinados não é fácil. Isso é reconhecido há anos. Quando o exército romano nomeava um homem para ser um centurião, ele recebia sempre cem homens de outra legião. O princípio é bom.

Podes começar a ver porque é que um grau de autossuficiência é importante para um líder. Liderança não é sobre popularidade, como já mencionamos, porque os líderes tendem a ter naturezas sociais, até mesmo

gregárias, e podem achar difícil lidar com as reações negativas. Mas o que importa a longo prazo não é quantas rodadas de aplausos um líder recebe, mas quanto *respeito* ele ganha, e isso nunca é alcançado por ser “suave” ou “fraco” na tarefa, na equipa ou nos círculos individuais. As necessidades sociais do líder podem ser satisfeitas em parte pelas relações com a sua equipa, mas é sempre solitário no topo. Ele nunca pode compartilhar totalmente o fardo com aqueles que trabalham com ele ou abrir o seu coração sobre as suas dúvidas, os seus medos e as suas ansiedades. É melhor fazer isso com outros líderes no seu próprio nível e, de preferência, fora das próprias organizações.

AS MULHERES COMO LÍDERES

A liderança não é masculina, militar ou ocidental. A unidade na liderança é a *pessoa*, não um homem ou uma mulher. O único determinante na liderança é: a melhor *pessoa* para desempenhar o papel de *líder* neste contexto de trabalho. Uma mulher líder excepcional compartilhou comigo a sua filosofia pessoal de liderança — não consigo pensar numa melhor:

“A minha obrigação enquanto gerente é gerir de uma forma que permita que as necessidades do negócio sejam atendidas e que os objetivos comuns dos meus colegas, e os meus, sejam alcançados. Ao fazê-lo, tenho a responsabilidade de ver que as pessoas por quem sou responsável estão a cumprir a tarefa e têm a oportunidade de ter satisfação e diversão ao fazê-lo.

Sim, quero dizer divertido. Tarefas difíceis não excluem o prazer e a diversão: quando a diversão é excluída do trabalho, deve-se considerar seriamente se estamos preparados para lidar com isso — ser um gerente hoje em dia certamente requer sentido de humor.

As ocasiões em que ganhei mais satisfação pessoal ao liderar uma equipa aconteceram quando as coisas foram realmente difíceis e, no entanto, estávamos conscientes do enorme apoio e entusiasmo dessas pessoas.

Creio, no entanto, que o esforço feito por todos os membros da equipa para alcançar esta unidade de objetivos é muito maior do que quaisquer exigências que a tarefa em si possa apresentar. Também é muito mais gratificante. Se tentarmos avaliar este esforço contra as exigências da tarefa, é como tentar julgar se conseguiríamos nos recuperar de uma pneumonia se não tivéssemos tomado os remédios desagradáveis. Nunca saberemos, mas estamos gratos por ainda estarmos vivos.

Criar um ambiente de trabalho satisfatório para quem opera nele é um objetivo em si mesmo. Isso não implica que deva ser um ambiente fácil, mas sim um ambiente gratificante em termos de

satisfação profissional. Liderança é uma mistura de entusiasmo, onde nos esforçamos para atingir um objetivo, maximizar os recursos e entusiasmar os outros, o que valoriza o gerente de sucesso. Uma definição que provavelmente partilho com muitos outros gestores é o que não é a verdadeira liderança — não é o poder, é o direito legítimo de uma pessoa liderar através do exemplo e da autodisciplina. A maioria de nós, pelo menos, reconhece-a, admira-a e responde quando a vemos.”

É importante lembrar que, ao contrário do que algumas pessoas ensinam, não existe tal coisa como “liderança instantânea”. Deves ser paciente contigo mesmo, mas nunca desistir. A melhoria é sempre possível. Como aprender uma nova língua, os teus esforços conscientes para estudar e praticar os princípios da liderança centrada na ação podem parecer estranhos e cheios de erros no início. Mas isso é de se esperar, pois a arte está em aperfeiçoar os nossos dons naturais.

Eventualmente, tais esforços vão entrar no nosso subconsciente e continuar a influenciar as nossas atitudes e ações sem que se dê conta do que está a acontecer. E, um dia, as pessoas vão dizer que és um “líder nato”. Mal sabem eles!

Depois de um concerto, um membro entusiasta do público aproximou-se do grande violinista Fritz Kreisler e disse: “Eu dava a minha vida para tocar violino como o fez nesta noite”. “Eu dei”, respondeu Kreisler.

CHECKLIST:

O MODELO DOS TRÊS CÍRCULOS

SimNão

Foste capaz de dar exemplos específicos da tua experiência sobre como os Três Círculos, ou áreas de necessidade (tarefa, grupo e indivíduo), interagem uns com os outros? ☐ ☐

Consegues identificar o seu preconceito natural? ☐ ☐

Tendes a colocar a tarefa em primeiro lugar, e abaixo a equipa e o individual. ☐ ☐

Para ti, a equipa parece mais importante; valorizas mais os relacionamentos felizes do que a produtividade ou a satisfação

profissional individual?

Os indivíduos são extremamente importantes; colocas sempre o indivíduo antes da tarefa ou da equipa. Tendes a identificares-te demais com o indivíduo. ☐ ☐

Varias a tua distância social com a equipa de acordo com uma apreciação realista da situação? ☐ ☐

Consegues ilustrar isso por experiência própria? ☐ ☐

PONTOS-CHAVE

- A teoria mais útil sobre grupos para o líder prático é que eles são parecidos com indivíduos — todos únicos e ainda assim todos têm coisas em comum. O que eles partilham, de acordo com essa teoria, são **as necessidades**, tal como todos os indivíduos. Elas estão relacionadas com a **tarefa**, a **manutenção da equipa** e o **indivíduo**. Estas três áreas (ou círculos) *sobrepõem-se*, para o bem ou para o mal;
- Os líderes, em situações reais, são *nomeados* ou *eleitos* ou *emergem* — geralmente uma combinação de dois destes métodos;
- Todos os bons membros da equipa compartilham um sentido de responsabilidade ou “propriedade” para as três áreas, mas lembra-te sempre de que, enquanto líder nomeado ou eleito, és o único responsável por todas as três;
- Se tens um problema num dos círculos, podes muito bem descobrir que a causa (ou causas) está num, ou em ambos, dos outros círculos;
- Agora sabes o papel genérico de *líder*, mas essa é a parte fácil! Agora cabe-te a ti pensar bem sobre a forma que precisas de assumir na tua própria situação de trabalho.

“Não há ninguém que não possa melhorar os seus poderes de liderança com um pouco de pensamento e prática.”

MARECHAL DE CAMPO SIR WILLIAM SLIM

4. JUNTAR AS PONTAS

Podes ser nomeado gerente, mas não és um líder até que a tua nomeação seja ratificada nos corações e mentes das pessoas.

ANÓNIMO

A descoberta do papel genérico de líder, como descrito neste livro, provou ser incrivelmente útil para aqueles que querem melhorar as suas capacidades enquanto líderes. No campo da liderança, é um avanço comparável, resguardadas as devidas proporções, às descobertas de Newton ou Einstein na física. Como estes avanços teóricos, o papel genérico da liderança provou ser rico em aplicações práticas, especialmente nos campos de treino de liderança.

PARTILHA DE DECISÕES

Para muitos, a palavra “liderança” implica um ditador que vai tomar todas as decisões e fazer todo o trabalho de liderança. Isto é errado. Em grupos de mais de dois ou três há também muitas funções envolvidas para que uma pessoa faça tudo sozinha. O bom líder evoca ou atrai a liderança do grupo. Trabalha como parceiro sénior com outros membros para realizar a tarefa, construir a equipa e atender às necessidades individuais. A forma como esta partilha é realizada é tão rica e variada que não pode ser prescrita. Mas um líder que não aproveita a resposta natural das pessoas às três áreas, dificilmente merece ser líder.

A maioria dos líderes práticos aceita que outros membros ajudem-no a manter a equipa ou a motivar e desenvolver outros indivíduos. Mas e a tarefa? E, em particular, o que dizer da *tomada de decisões* e da *resolução de problemas*? Estas são atividades-chave na área das tarefas. É útil para ti, enquanto líder, conhecer as opções disponíveis na tomada de decisão ou

resolução de problemas.

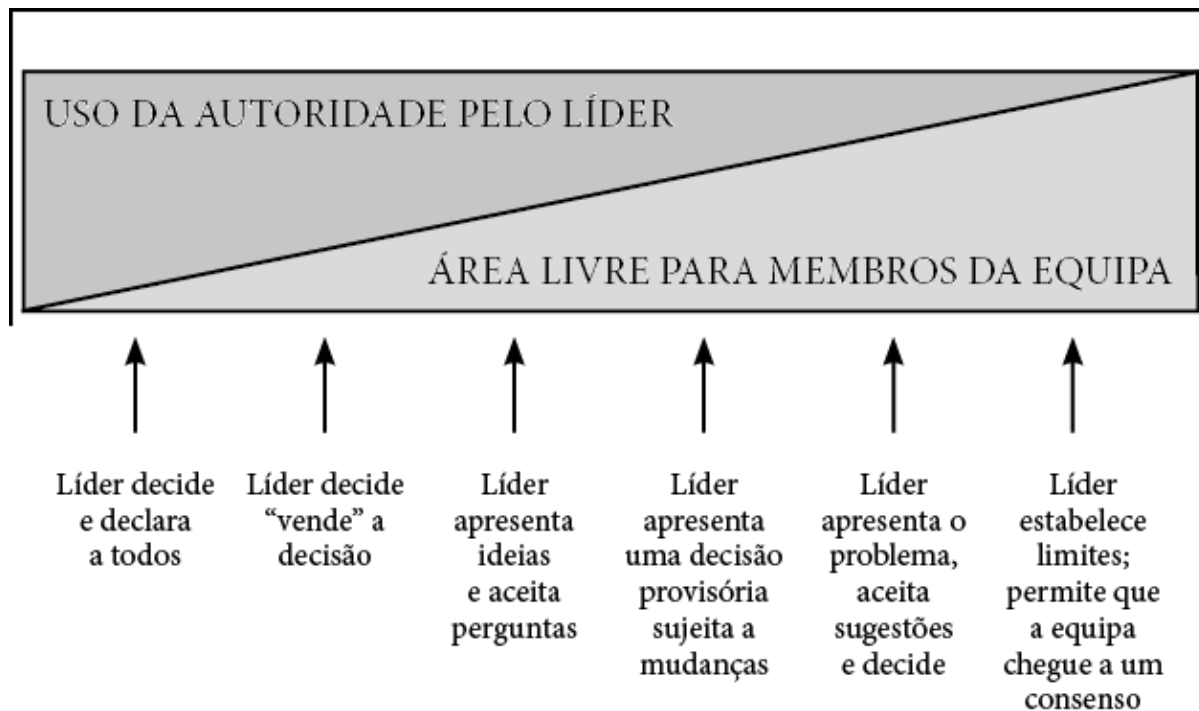


Figura 4.1

Este modelo (Figura 4.1) é simples: usa a metáfora de que uma decisão é como um bolo que pode ser compartilhado de diferentes maneiras entre o líder e a equipa como um todo ou qualquer membro individual. Numa extremidade contínua, o líder tem praticamente todo o bolo: emite uma ordem ou um comando. O próximo ponto na linha é onde o líder diz o que deve ser feito, mas dá razões, persuade. Os restantes três pontos do *continuum* — as diferentes partes do bolo — são bastante evidentes.

Deves ter sempre em mente um princípio geral importante: quanto mais te deslocas para a direita do *continuum* ou da escala, melhor, pois *quanto mais as pessoas compartilham das decisões que afetam a vida profissional delas, mais motivadas estão a realizá-las*. E, como líder, deves ser um motivador.

Mas há fatores que deves ter em conta ao determinar quando decidir. Estes incluem a **situação**, especialmente variáveis como o tempo disponível e a complexidade ou natureza do próprio problema.

Assim, este modelo pode ajudar a desenvolver uma compreensão satisfatória do motivo da liderança tomar formas diferentes em organizações que trabalham caracteristicamente em situações de *crise* — aquelas em que, por definição, o tempo é muito escasso e onde há uma dimensão de vida ou morte, tais como os serviços de emergência ou militares, companhias aéreas civis e equipas de teatro operacional. Aqui, os líderes tomam as decisões eles mesmos e o grupo é treinado para responder prontamente sem argumentos. Se virem cenas de acidentes rodoviários e incêndios florestais confirmam que as pessoas esperam uma liderança firme e definitiva de uma pessoa — precisam disso.

Existem outras variáveis como a **organização** (valores, tradição) e o **grupo** (conhecimento, experiência) que também debes ter em conta ao decidir qual ponto decides. Deves ser sempre *consistente* como pessoa para que os outros saibam como estão as coisas — e, quando se tratar de tomar decisões, ser *flexível*.

DESENVOLVER O PRÓPRIO ESTILO DE LIDERANÇA

Muito se discutiu sobre “estilos de liderança”. Nos primeiros tempos, eles eram rotulados pelos teóricos americanos como “autocráticos”, “democráticos” ou “*laissez-faire*” (ou “faça como quiser”). Este tipo de pensamento simplista ainda persiste.

A tomada de decisão e o estilo não devem ser confundidos. O estilo implica muito mais do que isso. Também não é possível alterar o teu “estilo”, que é uma expressão de ti mesmo e varia de situação para situação, sem correr o risco de insinceridade. Não queres ser manipulador. Não considero muito útil esta divisão de estilos. Não faz parte da liderança funcional.

Na verdade, sou muito cauteloso em pensar sobre o estilo de alguém como líder. Porque acredito que o estilo não deve ser algo a que se chega conscientemente — deve ser natural ou subconsciente à medida que se domina as funções ou habilidades de liderança.

“Gostaria que ficasse registado em ata”, escreveu o famoso autor Samuel Butler, “que nunca me esforcei ao máximo pelo meu estilo, nunca pensei nisso e não sei nem quero saber se é um estilo ou se não é, como acredito e espero, apenas uma simples e comum franqueza”. Uma vez que o teu estilo

pessoal se vai desenvolvendo, este é tão difícil de mudar quanto a caligrafia. É a tua maneira única de fazer o que é comum — a verdade da liderança, mas a verdade através do prisma da tua personalidade. Como dizia um francês do século XVIII: “Estas coisas são exteriores ao homem; o estilo é a pessoa”.

Reflexões de um capitão de críquete

Mike Brearley, um dos mais bem-sucedidos capitães de críquete da Inglaterra, referiu-se ao meu modelo de Três Círculos no seu clássico livro *The Art of Captaincy* (Hodder & Stoughton, 1985). A seguir ele reflete sobre a necessidade de equilibrar o interesse individual e de grupo pela equipa. Como se constrói uma equipa de individualistas?

Críquete é um jogo de equipa, mas, como tal, é incomum ser composto de duelos individuais intensos. O interesse pessoal pode entrar em conflito com o da equipa: podes-te sentir exausto e ainda assim vais ter de lançar; pode ser necessário que sacrifiques o teu posto para uma corrida rápida. E essas tensões conflitantes podem facilmente dar origem ao vício ocupacional do críquete — o egoísmo.

O impulso para o sucesso pessoal é vital para a equipa. Sem ele, um jogador pode deixar de se valorizar e assumir uma desconfiança que prejudica a equipa. Ele pode, por exemplo, subestimar a importância para a sua confiança — e, portanto, para o interesse a longo prazo da equipa — e ocupar o vinco por horas, mesmo que sejam entediantes, em busca de forma. E vi uma equipa inteira em fuga do egoísmo, com batedores a competir para encontrar maneiras mais ridículas de sair para provar que não eram egoístas.

A função do capitão é fazer com que os jogadores se sintam mais interessados em si mesmos e na equipa. Influenciar o equilíbrio entre indivíduo e grupo. Assim, ele permite que o grupo crie e sustente a sua identidade sem uma uniformidade mortal, e que os indivíduos se expressem o mais plenamente possível sem prejudicar o interesse do todo.

BASEAR-SE NA ABORDAGEM DAS QUALIDADES

A partir da nova perspectiva do papel genérico, as qualidades tradicionalmente associadas à liderança podem ser vistas sob uma nova perspectiva. Estas podem ajudar (ou dificultar) as três áreas de necessidade — *realizar a tarefa, construir ou manter a equipa e desenvolver o indivíduo*.

Primeiro, deves aplicar os Três Círculos a todas estas listas de qualidades, a fim de escolher todas as essenciais — aquelas que podem ser desenvolvidas. Algumas qualidades começarão a revelar funções e comportamentos específicos, enquanto algumas funções e ações externas implicarão ou expressarão qualidades. Alguns exemplos são apresentados na Tabela 4.1.

Tabela 4.1 *Características da liderança*

	QUALIDADE	VALOR FUNCIONAL
T A R E F A S	Iniciativa	Qualidade que surge em muitas listas. Significa a aptidão para agir; habilidade de fazer a equipa trabalhar.
	Perseverança	Habilidade de suportar; tenacidade. Funcional em muitas situações, quando o grupo tende a desistir ou rende-se às frustrações.
G R U P O	Integridade	Capacidade de integrar; ver os tijolos da parede; juntar partes para um trabalho completo; atributo que cria o clima de confiança num grupo.
	Humor	Inestimável por aliviar a tensão do grupo ou do indivíduo, ou, ainda, do próprio líder. Relacionado à noção de proporção – um ativo útil em tudo o que envolva pessoas!
I N D I V Í D U O S	Tato	Expressar em ações, demonstrando perceção sensitiva do que combina mais, ou ter consideração para com os outros.
	Compaixão	Indivíduos talvez tenham problemas pessoais, em casa ou no trabalho. O líder pode mostrar empatia para ajudar a aliviá-los.

Algumas qualidades são importantes porque aplicam-se a todos os Três Círculos — o *entusiasmo* é um excelente exemplo. Nem todos os entusiastas são líderes, mas, se tens o dom do entusiasmo, vais sempre contaminar

outras pessoas. Produzes maior comprometimento com a tarefa, crias espírito de equipa e entusiasmas o indivíduo.

Outras qualidades são mais latentes. Elas podem ser expressas no comportamento em qualquer uma das três áreas. A *coragem moral* e a *humildade*, para dar dois exemplos, são necessárias em certas situações. Mas é importante ser tão específico quanto possível na definição de quando são necessárias. Humildade pode parecer uma palavra estranha, porque implica para muitas pessoas um porão de autoencarceramento muito em desacordo com a autoconfiança, mesmo egoísmo, que marca muitos líderes. Não é isso que significa quando falamos de tarefa, equipa e indivíduo.

Como Aristóteles ensinou há muito tempo, uma virtude repousa em algum lugar entre dois extremos. Se usares qualquer qualidade em excesso, ou sem as influências moderadoras das qualidades de equilíbrio, podes-te tornar passivo.

É certo que humildade demais — ou melhor, demasiada humildade do tipo falso — é fatal para a liderança, pois priva-nos da autoconfiança que deveríamos ter.

Lady Violet Bonham Carter, amiga de Winston Churchill, disse-lhe uma vez: “Winston, tens de te lembrar que és apenas um verme, como todos nós”. Churchill pensou por um momento e depois, com um riso, respondeu: “Sim, sou um verme — mas acredito que sou um *verme brilhante*!” Obviamente seria necessário muito tempo e espaço aqui para trabalhar com todas as qualidades mais frequentemente mencionadas em relação à liderança, vendo-as como aptidões, ou dar respostas funcionais — mas, se tomarmos a humildade como exemplo, a Tabela 4.1 explora o grau em que esta qualidade é útil nas três diferentes áreas de necessidade.

HUMILDADE NA AÇÃO

“Um sentido de humildade é uma qualidade que tenho observado em todos os líderes que admiro profundamente”, escreveu Eisenhower. “Vi Winston Churchill com humildes lágrimas de gratidão nas bochechas enquanto agradecia às pessoas pela sua ajuda à Grã-Bretanha e à causa aliada.” Ele continuou: “A minha própria convicção é que cada líder deve ter humildade suficiente para aceitar, publicamente, a responsabilidade pelos

erros dos subordinados que ele mesmo selecionou e, da mesma forma, para lhes dar crédito, publicamente, pelos seus triunfos. Estou ciente de que algumas teorias populares de liderança sustentam que o homem superior deve sempre manter a sua «imagem» brilhante. Creio porém que, a longo prazo, a equidade e a honestidade, bem como uma atitude generosa para com os subordinados e os associados, são compensadoras.” Num discurso em memória de Eisenhower proferido ao Congresso em 1969, o presidente dos Estados Unidos citou como chave para o caráter de Eisenhower uma declaração nunca lida, escrita para ser lida pelo rádio caso os desembarques do Dia D terminassem em desastre. O texto é o seguinte:

“Os nossos desembarques na região de Cherbourg-Havre não conseguiram alcançar uma posição satisfatória e retirei as tropas. A minha decisão de atacar a esta hora e local foi baseada na melhor informação disponível. As tropas, a Força Aérea e a Marinha fizeram tudo o que a bravura e a devoção ao dever podiam fazer. Se alguma culpa ou falha for atribuída à tentativa, é só minha.” Podes começar a ver como **qualidades** e **funções** da liderança se encaixam como a mão na luva. As funções são os verbos ativos que dizem o que fazer; qualidades são os advérbios que informam como fazer. Como dizem os chineses: As asas carregam o pássaro; o pássaro carrega as asas”.

OS DIFERENTES NÍVEIS DE LIDERANÇA

A liderança existe em três níveis amplos:

Equipa: Liderar uma equipa ou pequeno grupo de cerca de cinco a 15 ou 16 pessoas.

Operacional: Liderar uma parte significativa do negócio com mais de um líder de equipa, que se reporta a ti.

Estratégico: Liderança estratégica de toda a organização.

O mesmo papel genérico — simbolizado pelo modelo dos Três Círculos — está presente em cada nível. O que difere entre os níveis é a *complexidade*. Por exemplo, o planeamento é relativamente simples ao nível da equipa, comparado ao tipo de planeamento estratégico que o diretor executivo de uma grande organização precisa de entregar.

“Uma instituição é a sombra alongada de um homem”, escreveu Emerson. Presumia-se que tudo o que era necessário era um grande líder estratégico. Isso não é verdade. O que todas as organizações precisam é de excelência de liderança em *todos* os níveis — equipa, operacional e estratégico — e bom trabalho em equipa entre os níveis de responsabilidade.

LIDERANÇA E VALORES

Não há uma diferença entre *bons líderes* e *líderes para o bem*?

O modelo original dos Três Círculos só falava de necessidades. Mas é impossível manter os valores fora do quadro, mesmo que alguém quisesse. Tens valores e necessidades e eles desempenham um papel vital nas tuas decisões. Na verdade, a relação entre valores e necessidades é muito próxima — precisamos do que valorizamos; valorizamos aquilo de que precisamos. Mas eles são diferentes. Bom e mau, verdadeiro e falso, certo e errado, não são necessidades no sentido comum, mas afetam a conduta.

Podes pensar que este é um ponto filosófico, não prático. Mas os melhores líderes têm algo de filósofo. O facto de estarmos a valorizar humanos, bem como precisarmos deles, tem implicações que são mais bem compreendidas com referência ao modelo dos Três Círculos. Vistas através do prisma de valores, temos de procurar respostas para as seguintes perguntas:

Tarefa: Porque é que esta tarefa vale a pena? Qual é o seu valor para a sociedade? Como se mede esse valor?

Grupo: Qual é a estrutura de valores comumente aceite — incluindo ética — que mantém este grupo unido?

Indivíduo: Partilho os mesmos valores que este grupo? A tarefa vale a pena?

Algumas pessoas podem fazer esse tipo de aritmética valorizando muito facilmente a si mesmas. Mas, como líder, terás que mostrar consciência dos valores da empresa e interpretá-los para as pessoas dentro e fora do grupo. Tarefa, equipa e indivíduo devem estar relacionados em valores e necessidades. É por isso que a verdadeira liderança tem uma dimensão moral, ou mesmo espiritual, inescapável. Sem isso, algumas pessoas podem

chamá-lo de um *bom líder* no sentido técnico da palavra — mas não serás um *líder para o bem*.

O modelo dos Três Círculos na sua forma ativa serve de catalisador. Ele combina de forma invisível as três principais abordagens para a compreensão da liderança — qualidades, situacional e de grupo ou funcional — num todo musicalmente integrado.

*Um líder é o tipo de pessoa (**qualidades**) com o conhecimento apropriado (**situacional**) que é capaz de fornecer as habilidades necessárias (**funções**) para permitir que um grupo atinja a sua tarefa, para mantê-lo junto como uma equipa coesa e para motivar e desenvolver os indivíduos — e o líder faz isso em parceria com o nível adequado de participação dos outros membros do grupo ou organização.*

Ora, esta frase pesada não pretende, evidentemente, ser uma definição isolada. Mas é uma forma de eu conseguir juntar as pontas.

CHECKLIST:

ESTÁS CERTO SOBRE O TEU PAPEL ENQUANTO LÍDER?

Sim **Não**

Envolves os membros da equipa em decisões que afetam a vida profissional deles? Mais amplamente, envolves ajudando-os a cumprir a sua função genérica de:

☐ ☐

Realizar a tarefa?

☐ ☐

Construir e manter a equipa?

☐ ☐

Desenvolver o indivíduo?

☐ ☐

Percebes como as qualidades ilustram e informam as funções?

☐ ☐

E como desempenhar funções com habilidade crescente desenvolve as tuas qualidades?

☐ ☐

Quais os quatro valores da “tarefa” na tua área de honra e serviço:

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

Queres ser ao mesmo tempo um bom líder (eficaz) e um líder ☐ ☐
para o bem — alguém que faz uma diferença positiva para os
outros?

PONTOS-CHAVE

- *Um tronco de madeira pode ficar no rio durante anos, mas nunca se irá tornar um crocodilo*, diz um provérbio africano. Muitas pessoas são promovidas para o papel de líder da equipa, mas carecem da capacidade de liderança e treino de liderança: elas tornam-se troncos de madeira, não crocodilos;

- É necessário cumprir — dominar — a função genérica. O teu estilo, que é uma expressão de ti, vai emergir naturalmente quando te aplicares às funções simples da liderança. Porque a liderança consiste em fazer algumas coisas relativamente simples e diretas, e fazê-las extremamente bem;

- Sempre que possível, abre a porta para que os outros membros da equipa possam contribuir para as decisões que afetam as suas vidas profissionais — especialmente aquelas que envolvem mudanças significativas. Eles recompensarão com um maior comprometimento com os resultados;

- A liderança existe em três níveis amplos: equipa, operacional e estratégico. Deves visar a excelência no papel de **líder de equipa**, mas também a excelência como um **subordinado** ao líder operacional e excelência como um colega para os demais líderes de equipa e pessoal de apoio;

- Em qualquer nível de liderança que te encontres, debes pensar e comunicar sobre a tarefa em termos de valores, bem como as necessidades. Então, o propósito comum tenderá a estar em harmonia com os valores de tua equipa e de todos os indivíduos da organização — inclusive os próprios;
- A liderança é uma forma de “verdade através da personalidade”. A verdade, neste caso, é o papel genérico do líder. Põe isto em primeiro lugar e vê-te apenas — as tuas qualidades de personalidade e carácter — à luz deste papel.

“A verdade está sempre presente na simplicidade e não na multiplicidade e na confusão das coisas.”

ISAAC NEWTON

PARTE DOIS:
DESENVOLVER AS TUAS HABILIDADES DE
LIDERANÇA

“A tarefa da liderança não é colocar grandeza na humanidade, mas elucidá-la, pois a grandeza já lá está.”

JOHN BUCHAN

Os próximos oito capítulos concentram-se nas principais **funções** práticas que terás que fazer ou gerir enquanto líder. Elas não são deliberadamente agrupadas sob a tarefa, equipa e indivíduo, pois deves lembrar-te constantemente que os círculos se sobrepõem. Portanto, qualquer função vai afetar todos os três.

Por exemplo, o **planeamento** pode parecer inicialmente uma função de tarefa, mas nada como um mau plano para romper a unidade do grupo ou frustrar o indivíduo. As funções são as teclas brancas e pretas de um piano: terão de ser tocadas em sequências diferentes e combinadas em acordes para tocar uma música.

Quando terminares de ler e trabalhar na Parte Dois:

Serás capaz de identificar as principais **funções** ou **princípios** de liderança nas três áreas e terás uma boa ideia de como se manifestam na prática.

Saberás o que constitui uma **habilidade** em prover essa função em certos tipos de situação.

Estabelecerás as **habilidades** que precisas para desenvolver em ti mesmo, se quiseses ser bem-sucedido em prover essas funções ao longo de uma longa e variada carreira.

5. DEFINIR A TAREFA

“Mantenha o objetivo geral à vista enquanto lida com as tarefas diárias.”

PROVÉRBIO CHINÊS

A principal responsabilidade enquanto líder é assegurar que o grupo cumpre a tarefa comum. Liderança às vezes é definida como fazer com que as outras pessoas façam o que *tu* queres porque *eles* querem. Não concordo. Se é a *tua* tarefa, porque é que alguém deveria ajudar-te a alcançá-la? Tem de ser uma tarefa *comum*, que todos no grupo possam partilhar por verem valor para a organização ou para a sociedade e — direta ou indiretamente — também para si próprios.

É importante lembrar que a realização da tarefa é o teu principal meio para desenvolver uma moral elevada e satisfazer as necessidades individuais. O que tu fazes (ou falhas em fazer) no círculo da tarefa afeta os outros dois círculos. Portanto, deves ter estas duas esferas em mente quando te comprometes a ti mesmo e ao grupo a empreender ações.

Como líder, não podes desempenhar todas as funções sozinho. O grupo não é um rebanho de ovelhas — passivos, meros pedaços de carne que andam —, onde tu és o pastor humano. Eles podem ajudar e tu podes ajudá-los a perseguir o objetivo comum de várias maneiras. Os membros do grupo têm energia, entusiasmo, experiência, conhecimento, habilidade e, muitas vezes, ideias criativas para contribuir para as funções-chave da tarefa.

Não seguidores, e sim parceiros

A imagem do pastor — e ovelhas — como metáfora de liderança é muito comum no mundo antigo. Platão usou-a em *República*. Mas, num livro posterior, *Diálogos*, ele diz que um líder não é como um pastor porque os pastores são muito diferentes dos seus rebanhos, enquanto os líderes humanos não são muito diferentes dos seus seguidores.

Além disso, Platão argumenta que as pessoas não são ovelhas – algumas cooperam e outras são muito teimosas. Assim, a opinião revista de Platão era que os líderes são como tecelões. A sua principal função é tecer juntos diferentes tipos de pessoas – os mansos e controlados e os corajosos e impetuosos – no tecido de uma sociedade. Ou, como diríamos no contexto do trabalho, numa equipa eficaz.

As tecnologias reais envolvidas na tarefa vão obviamente variar de grupo para grupo. Mas é possível escolher algumas funções gerais que devem ser desempenhadas em qualquer grupo de trabalho bem-sucedido. Inevitavelmente sem as “roupas” de um determinado negócio, essas funções parecerão bastante nuas, mas elas são as matérias-primas essenciais da liderança.

SER CLARO SOBRE A SUA TAREFA

Já deves ter notado que “tarefa” é uma palavra bastante geral. Significa um trabalho exigido por um empregador ou uma situação. As tarefas vêm em diferentes formas e tamanhos. Elas também são, muitas vezes, presentes embrulhados em termos enganosos. O líder, seja por conta própria ou com os outros, pode ter que pensar muito para chegar ao núcleo da tarefa. Uma questão vital é: “Como saberemos quando formos bem-sucedidos?” Se essa pergunta não puder ser respondida, é um sinal de que a tarefa ainda não está suficientemente clara.

Podes visualizar tarefas em termos de diferentes tamanhos. Pessoalmente, acho útil distinguir entre **propósito**, **metas** e **objetivos**. Outros preferem fazer uma distinção aproximada entre objetivos de “curto prazo” e de “longo prazo”. O dicionário não o irá ajudar aqui: a língua usa estas palavras de forma bastante vaga. No entanto, é óbvio que existe uma diferença entre o “objetivo” mais amplo e menos definido e o “objetivo” mais tangível ou definido.

Passo a definir os termos “**propósitos**”, “**pontos**” e “**objetivos**”, mas, em primeiro lugar, o seguinte exemplo pode ajudar a ilustrar as diferenças entre esses tipos de tarefas. Mostra o que está envolvido — e o que evitar — na comunicação do objetivo.

Windlesham Lda. está no negócio de fazer tampas para lavatórios de casas de banho. Vamos chamar a isto de *propósito*. Há dois *objetivos*: produzir as

melhores tampas para lavatórios do mundo e captar 60% do mercado mundial nos próximos três anos (têm 35%). Jane Jackson é apenas uma líder da equipa na fábrica de Chobham. Esta semana, o *objetivo* da sua secção é produzir trinta mil tampas para uma nova cidade na Arábia Saudita.

Definir a tarefa não é algo que deves fazer apenas no início de uma empresa — a confusão sobre o fim de uma tarefa pode invadir um grupo ou uma organização. Portanto, deves estar pronto para definir o fim para o qual a equipa ou qualquer indivíduo está a trabalhar atualmente, sempre que surgir a necessidade.

Propósitos: A tarefa abrangente, geral ou integradora do grupo ou organização.

O seu propósito definido responde às perguntas sobre o porquê — “Porque é que estamos neste negócio?”, “Porque é que fazemos isto?”. Pode significar, também, o conteúdo de valor ou o significado do que estás a fazer.

A natureza humana anseia por significado e, se o teu objetivo liga-se a valores morais e pessoais, não terás dificuldade em criar uma noção de propósito na tua equipa — e aqui *propósito* significa *energia*. A organização da tua equipa vai fluir bem.

Propósito não é o mesmo que *visão*. Uma visão é uma imagem mental de como tu queres que a equipa ou a organização se pareça ou seja, digamos, daqui a três anos.

Fins: Podes dividir o propósito em *fins*, que possuem um final em aberto, e são direcionados. “Tornar-se um melhor violinista” é um fim. Podes

ter vários — “melhorar as minhas capacidades de cozinheiro” é outro exemplo. Mas não deves ter muitos, pois o teu tempo e recursos são limitados. E isso é verdade para as equipas e organizações. Portanto, uma vez que o propósito for identificado, escolhe os fins com cautela.

Objetivos: Os *objetivos* são muito mais tangíveis, definitivos, concretos e limitados no tempo. A palavra vem de um encurtamento da expressão militar “ponto objetivo”.

Uma imagem familiar — palavra ou metáfora para objetivo é o *alvo*, originalmente a marca em que os arqueiros disparam flechas. Um alvo é tangível e visível. Podes ver claramente as setas fixadas nos anéis externos e internos do alvo.

Uma *meta* é um outro nome aplicável. Um jogo de futebol tem lugar dentro dos limites claramente definidos do espaço e do tempo: os jogadores podem ver instantaneamente se marcam um golo. Se estiverem frustrados, podem chutar as traves da baliza! Marcar golos num jogo ou alcançar a linha de chegada numa corrida de maratona requer esforço e trabalho duro prolongados, e esses reflexos muitas vezes preenchem o uso da palavra “objetivo” na vida profissional comum.

Lembra-te sempre que um **objetivo** deve ser tangível, concreto, limitado no tempo; um **fim** é menos definido, mas ainda é bastante substancial em

vez de abstrato; e um **propósito** pode ser formulado em termos gerais ou de valor.

A RAZÃO

O comportamento aparentemente simples de um líder que diz ao seu grupo o que fazer de facto revela vários níveis distintos de habilidade mental, que não podem ser diretamente associados aos níveis de liderança, embora deva haver alguma relação de cooperação entre eles. Eles podem ser identificados, juntamente com alguns erros comuns a evitar (ver Figura 5.1).

Talvez a chave para te concentrares em primeiro lugar seja a capacidade de dividir o *geral* no *particular*. Aristóteles ensinou ao seu aluno, o futuro Alexandre, o Grande, a simples lição de como tomar uma intenção geral e transformá-la num objetivo específico. (É por isso que Alexandre foi capaz de conquistar o mundo conhecido na sua época! Infelizmente, ele acabou por ficar sem mundo e sem tempo, mas isso é outra história.) Todos os líderes precisam desta habilidade de extrair os objetivos das metas, e então dar os *passos* para que estes sejam alcançados. Ou, como diz um provérbio mais colorido: “Se vais comer um elefante, tens de o fazer com uma mordida de cada vez”.

O processo inverso — relacionar o *particular* com o *geral* — é igualmente importante. Os líderes tendem a dar *a razão* pela qual algo tem de ser feito e os chefes apenas lhe dizem para fazer. Responder à pergunta “porquê?” significa conectá-la na mente do grupo com os objetivos ou propósitos contínuos maiores.

A mera presença de um propósito sonoro não é obviamente suficiente. Deve ser *sentido* como se fosse para todos. Noutras palavras, ele deve ser sobrecarregado com um forte *sentido* de propósito, a emoção dinâmica com uma esperança, com uma abundante, robusta sensação de alegria no trabalho em ti. Lá verás que *fazer acontecer* pode ser difícil, mas não impossível.

CHECKLIST:

DEFINIÇÃO DA TAREFA

	Sim	Não
1- Os objetivos da tua equipa estão claros agora e nos próximos anos/meses, e em acordo com o líder?	☐	☐
Compreendes os objetivos e propósitos mais amplos da organização?	☐	☐
Relacionas os objetivos da tua equipa com as intenções maiores e mais gerais?	☐	☐
O objetivo atual da tua equipa é específico o suficiente? É definido em termos de tempo? É tão concreto ou tangível quanto possível?	☐	☐
Será que a equipa será capaz de saber por si mesma se és bem-sucedido ou não? Tens um feedback rápido dos resultados?	☐	☐
No que é que a tua equipa está a trabalhar? Lista os três critérios-chave de sucesso que serão aplicados:	☐	☐

PONTOS-CHAVE

- Se considerarmos os Três Círculos, **definir a tarefa** é uma função vital de liderança. “Tarefa” é uma palavra geral. Tem de ser dividida em **propósito, fins e objetivos**;

- Os *objetivos* surgem quando o *propósito* é direcionado e aproveitado. Como líder, deves ir para cima e para baixo — usar o modelo da Escada de Jacó (Figura 5.1) — do particular para o geral dentro do círculo de tarefas. Tal pensamento é o preliminar necessário para a *comunicação*;

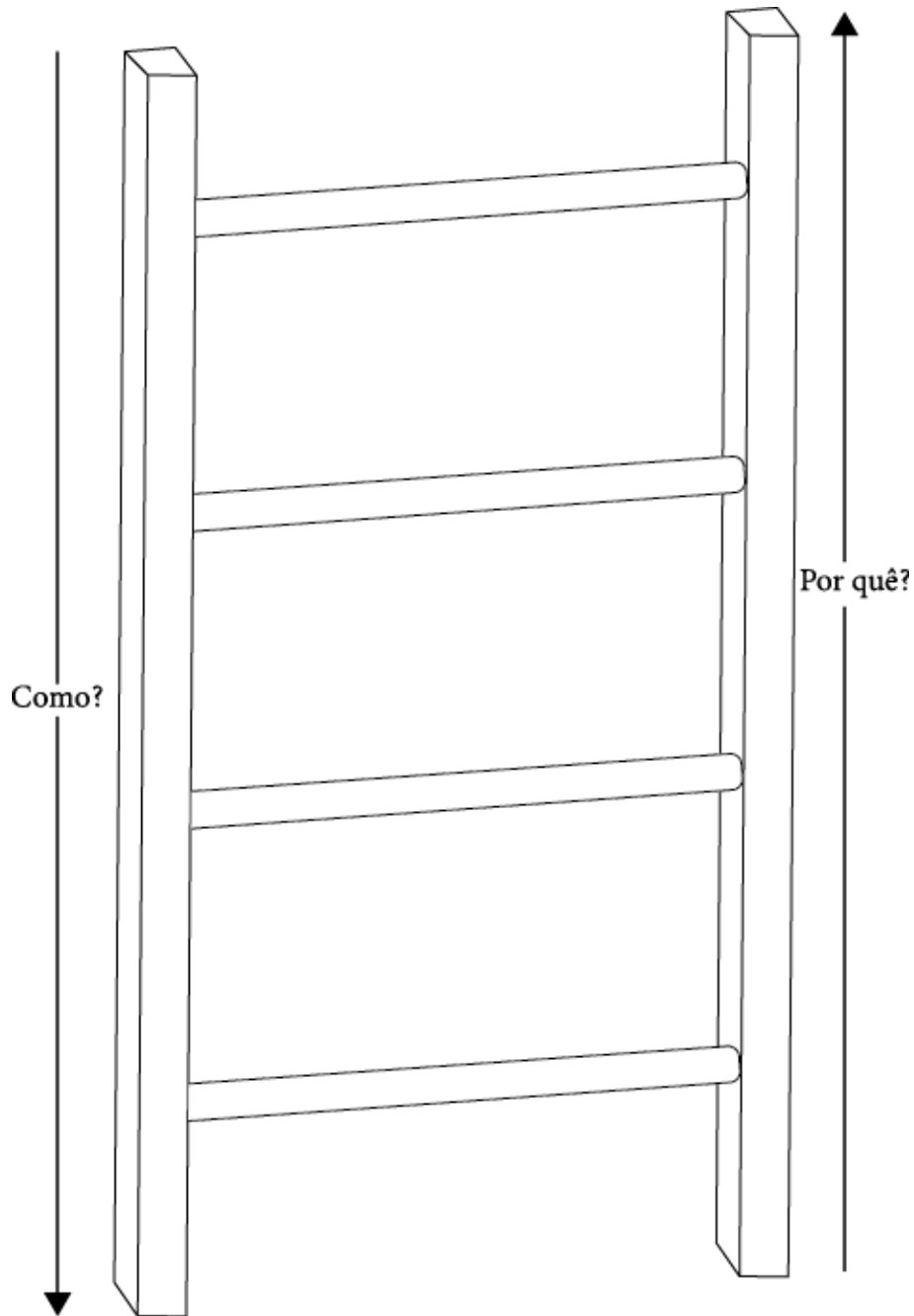


Figura 5.1 Comunicação do objeto

- Liderança implica comunicar o *porquê*, bem como o *quê* e *como*, *quando* e *onde* e *quem* do trabalho é que deve agir;
- Um bom líder é um pensador avançado. Ele está sempre pronto a responder à pergunta *porquê*, não com uma frase retrógrada — “porque sempre fizemos assim” — mas com uma frase voltada para o futuro — “para alcançar este ou aquele objetivo”;
- A clareza sobre a tarefa é muitas vezes difícil de alcançar. Mas é essencial adquiri-la tu mesmo e depois compartilhá-la com os outros.

“Quando as pessoas têm uma só mente e um só coração, podem escalar o monte Tai.”

PROVÉRBIO CHINÊS (MONTE TAI É UMA FAMOSA MONTANHA NA PROVÍNCIA DE SHANDONG, DAS MAIS ALTAS DA CHINA, TAMBÉM CONHECIDA POR CONFÚCIO.)

6. PLANEAMENTO

“Nada é particularmente difícil se o dividirmos em pequenos trabalhos.”

HENRY FORD

Planeamento é a atividade de preencher mentalmente a lacuna entre o ponto onde tu e o grupo estão agora e o ponto onde queres estar em algum momento futuro em termos de realização de uma tarefa. Um plano é um método concebido para fazer algo ou alcançar um fim. Implica sempre formulação mental e às vezes representação gráfica.

A função de planear é a resposta às necessidades do grupo: “Como vamos realizar esta tarefa?”. Mas a pergunta “como” leva a “Quem faz o quê?” e “Quando é que tem que ser feito?”. Na verdade, enquanto planeador, podes memorizar a lista de verificação curta de Rudyard Kipling:

“Eu preservos seis homens honestos que me servem
(Eles ensinaram-me tudo o que eu sei);
Os seus nomes são *O quê*, *Porquê* e *Quando*,
E *Como* e *Onde* e *Quem*.”

Normalmente, se um plano mostra-se inadequado, é porque enquanto líder, ou o grupo (ou ambos), não se fez estas perguntas até ter respostas definitivas. Um plano pobre ou inadequado significa que a ação subsequente da equipa está condenada desde o início. Geralmente, transforma-se em drama, comédia ou tragédia, dependendo das circunstâncias, em três atos: começo, confusão e sem fim. Como diz o velho ditado: “Falhe no planeamento: planeie falhar”.

A Calmex, uma grande empresa de tintas, produziu um novo decapante três vezes mais rápido e eficaz que as outras marcas no mercado. Helen

Robinson, a diretora de *marketing* e relações públicas da empresa, elaborou um plano de publicidade para apoiar o lançamento. Mas uma agência não conseguiu produzir um importante anúncio de TV a tempo. Quando Robinson reclamou, o chefe da agência conseguiu o anúncio. “Disse que o queria «o mais depressa possível». Pensei que no próximo mês estaria bom.” Portanto, o planeamento é essencialmente sobre a criação de um método para fazer algo ou alcançar um fim. Um líder sem planos não é eficaz. Então, como é que se desenvolve a habilidade de planear?

BUSCA DE ALTERNATIVAS

Há uma habilidade em conjurar a partir da própria mente e do grupo um número suficiente de métodos alternativos para escolher.

A falta de tempo, obviamente, pode ser um limitador. Se queres evitar um acidente de carro, não tens tempo para considerar todas as alternativas viáveis: tens que seleccionar a primeira coisa que passa na tua cabeça. Uma das primeiras perguntas que deves fazer é: “Quanto tempo tenho?”. Se necessário, testa essas restrições de tempo para ver se são *reais* e não *assumidas*. Muitas vezes temos mais tempo para planear do que pensamos. Desde que não haja uma crise ou uma emergência e saibas quanto tempo tens disponível, podes usá-lo para planear com bons resultados. Mantém um controlo cuidadoso sobre o tempo, no entanto, porque ele escorre.

Outros fatores a serem considerados são os recursos disponíveis para identificar os diferentes cursos de ação ou soluções viáveis. Que *pessoas* podes consultar? Importante notar como os bons líderes lideram quando confrontados com uma dificuldade significativa — seja um desafio operacional ou uma crise.

Eles controlam os próprios palpites ou intuições sobre o que deve ser feito. O estabelecimento dos factos é a sua prioridade absoluta, aliado à identificação dos fatores relevantes para a decisão a ser tomada. Como tal, ao discutir as opções que surgem a partir das realidades da situação, o líder tende a não declarar os seus pensamentos prematuramente.

Um instinto treinado faz o líder eficaz ouvir sempre primeiro as ideias, apresentação de ações ou soluções propostas pela equipa. Se o tempo permitir, peça aos juniores que falem antes dos seniores. O líder, então,

resume o que foi apresentado, decide sobre o caminho a seguir e explica a lógica por trás da sua escolha. Tal abordagem pode ser profundamente satisfatória para todos os participantes e é provável que produza a melhor solução.

A Tabela 6.1 resume os diferentes níveis de participação do grupo na tomada de decisão, e mostra em que circunstâncias estes são úteis ou apropriados.

A equipa ou indivíduos que vão executar o plano são especialmente importantes no processo de tomada de decisão. Lembra-te deste princípio fundamental: *quanto mais as pessoas partilham das decisões que afetam a sua vida profissional, mais estarão motivadas a realizá-las*. Pensa na estratégia adequada para envolvê-los nas linhas dos três graus de participação descritos na Tabela 6.1.

Tabela 6.1 Partilha de decisões

Grau de participação	Útil	Inútil
1 Apresentas um plano provisório sujeito a alterações se outro membro do grupo apresentar um plano melhor.	Quando o tempo do grupo é curto. Tens muita experiência na área e tens a certeza de que estás certo.	Quando há muito tempo e o grupo é tecnicamente competente – assim como o líder. O líder só está a ouvir as sugestões, mas sem considerar aceitá-las.
2 Apresentas o problema e recebes sugestões do grupo.	Envolve muito mais o grupo. 1. Grupos podem ser mais criativos do que os seus membros enquanto indivíduos – e isso inclui o líder (“Duas mãos na questão. são melhores do que uma”).	Pode consumir muito tempo. Principalmente se o grupo possuir conhecimento suficiente e interesse na questão.
3 Apresentas um plano firme, para fazerem pequenos ajustes para que melhore.	Quando sabes que estás certo. E o tempo é extremamente curto.	O grupo precisa de se envolver mais na discussão e na decisão de se envolver e comprometer-se com a tarefa.

Nas posições mostradas na Tabela 6.1 (que podes assumir em diferentes situações durante um único dia de trabalho), presume-se que tu, enquanto líder, tomarás a decisão de fazê-lo *desta* forma e não *daquela* forma no final

da primeira fase do planeamento. Deves permitir que o grupo como um todo tome a decisão alguma vez? Isso depende do que poderia ser chamado de “constituição política” — escrita ou não — do grupo ou organização, que geralmente torna estas coisas bastante claras.

Alguns dos principais tipos de situação podem ser identificados como mostrado na Tabela 6.2.

Tabela 6.2

Posição	Anotações
És um líder eleito, lideras o grupo que te elegeu.	O grupo inteiro talvez queira escolher um esboço alternativo do plano. Talvez espere que decidas colocar isso em votação ou teste.
És um líder emergente, sem autoridade formal. O grupo considera-te como líder.	Podes influenciar o grupo a adotar uma direção em vez de outra. Mas, se quiseses permanecer como líder, vais ter que seguir a escolha do grupo, mesmo que vá contra o que queres. A política será informal e, muitas vezes, vaga. Tu e o grupo podem recorrer a precedentes durante as tomadas de decisão.
És apontado como líder, com uma autoridade definida.	Se, em última análise, fores responsável pelo trabalho do grupo, podes afirmar, com justiça, que tens a palavra final.

Como verás, há algumas “áreas cinzentas” na partilha da tomada de decisão com um grupo. Podes ser dois, se não todos os três, desses tipos de líderes. O líder político em muitos países democráticos onde existe uma monarquia constitucional ou uma presidência equivalente, por exemplo, é emergente, eleito e nomeado. Mesmo que tenhas autoridade para propor o teu próprio plano e realizá-lo, ou arbitrariamente escolher, entre as várias possibilidades apresentadas, aquela que mais gostas pessoalmente, podes estar relutante em usar essa autoridade, pois queres envolver e responsabilizar o grupo. Mas mantém um controlo firme do processo.

Nos grupos em que todos os membros são aproximadamente iguais em termos de competências, a escolha entre alternativas pode ser debatida acaloradamente. Líderes e membros precisam de ser capazes de defender um curso de ação o mais persuasivamente possível, mantendo-se abertos o

suficiente para reconhecer a verdade quando ela surgir de qualquer quadrante. Tal processo pertence à essência da democracia. “Sempre que as pessoas puderem ser persuadidas em vez de ordenadas — quando puderem sentir que participaram no desenvolvimento do plano —, abordarão as suas tarefas com compreensão e entusiasmo”, disse Eisenhower. Ele referiu que Churchill era um persuasor durante a fase de planeamento:

“Na verdade, a sua habilidade no uso das palavras e da lógica foi tão grande que, em várias ocasiões em que eu e ele discordámos sobre uma questão importante — mesmo quando eu estava convencido que minha opinião era correta e quando a responsabilidade era claramente minha —, tive muita dificuldade em resistir aos seus argumentos. Mais de uma vez, ele obrigou-me a reexaminar as minhas próprias premissas para convencer-me de que eu estava certo — ou aceitar a sua solução. No entanto, se a decisão era contra ele, ele aceitava-a com boa graça, e fazia tudo o que estava ao seu alcance para sustentá-la com a devida ação. A liderança por persuasão e a aceitação incondicional de uma decisão contrária são dois princípios fundamentais da democracia.”

Torna-se claro que, sem liderança, qualquer forma de democracia pode ser inerte e débil.

Como diz o ditado chinês: “Mil trabalhadores, mil planos”. Para chegar a um acordo e fazer algo, é preciso liderança. Quando todas as pessoas podem sentir-se iguais em valor, se não em conhecimento e experiência, esse é o início da verdadeira liderança — não o seu fim. Como Montesquieu escreveu: “Sugerir onde não se pode obrigar, guiar onde não se pode exigir, essa é a forma suprema de habilidade”.

COMO SER MAIS CRIATIVO

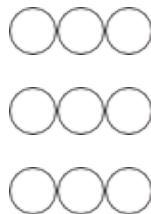
O planeamento não parece ser muito criativo, não é? Todos os horários e desenhos ou diagramas elaborados. Mas um plano nasce de uma ideia. Essa ideia é o germe de um método, solução ou curso. Talvez o erro mais comum seja fazer uma *suposição inconsciente* que limita o número ou o tipo de métodos. “É óbvio”, anunciou uma diretora de recursos humanos recentemente aos seus colegas, “que só podemos fazer duas coisas em relação ao Bill Jackson da contabilidade: pô-lo de lado ou torná-lo redundante. Qual vai ser?”. Os melhores líderes sempre resistiram a este

pensamento binário — preto ou branco, isto ou aquilo. Mas muitos gerentes (e académicos) pensam em termos de ou, porque oferece uma objetividade falsa. Esta é uma etapa importante em alguns casos — por exemplo, um juiz a instruir um júri a reduzir o julgamento a uma questão — isto ou aquilo. Mas é fatal fazer isto muito rapidamente, de modo a ignorares totalmente a terceira, quarta ou quinta possibilidade, que podem ter as melhores sugestões. Por isso, deves-te certificar de que tu ou o grupo geram opções suficientes. Como Bismarck costumava dizer aos seus generais: “Se achas que o inimigo tem apenas dois percursos abertos, podes ter a certeza de que ele irá escolher o terceiro!”. Foi dito que Alfred P. Sloan, o grande presidente da General Motors nos Estados Unidos, numa reunião de um dos seus principais comités disse: “Cavalheiros, suponho que estamos todos de acordo sobre a decisão aqui”. Todos à volta da mesa acenaram com a cabeça. “Então”, prosseguiu Sloan, “proponho que adiemos a continuação da discussão desta questão até à nossa próxima reunião para nos darmos tempo de desenvolver desacordos e talvez ganharmos alguma compreensão sobre o que está em causa na decisão”.

Na maioria das situações, as três ou quatro alternativas viáveis podem ser identificadas por observação direta, pensamento e discussão em grupo. Mas há muitas vezes uma “solução criativa”, assim chamada porque está escondida até que alguém a descubra (“Que óbvio e simples. Porque não pensámos nisto?”). Se o exercício seguinte não te for familiar, vai-te chamar a atenção.

EXERCÍCIO 5: SOLUÇÕES CRIATIVAS

1. Conecta os nove pontos com quatro linhas retas consecutivas, ou seja, sem tirar o lápis do papel.



2. Pega em seis fósforos e põe-nos numa mesa à tua frente. Agora coloca-os num padrão de quatro triângulos equiláteros (lados iguais), sem os partir. Há pelo menos duas soluções aceitáveis.

Agora vai para a página 162 para veres as respostas.

Karl Duncker, o psicólogo que inventou o problema dos fósforos na década de 1920, fez questão de desenvolver um sistema de *fixação funcional* à medida que envelhecemos. Assim, por exemplo, vemos um martelo como sendo apenas para bater em pregos. O primeiro passo para uma maior criatividade é tentar libertarmo-nos de tais pressupostos, por mais úteis que sejam na vida cotidiana.

EXERCÍCIO 6: FLEXIBILIDADE FUNCIONAL

Lista 25 usos para um martelo, além de bater em pregos ou arrancá-los. Faz isto em cinco minutos.

Podes achar difícil pensar em novas ideias se adquiriste o hábito da crítica instantânea.

Críticas negativas dirigidas às tuas próprias ideias ou às de outra pessoa irão destruir-te. A técnica conhecida como *brainstorming* funciona ao encorajar as pessoas a deliberadamente *suspenderem o julgamento* — a absterem-se de críticas e a produzirem tantas ideias quanto possível. Por outro lado, se quiseses sufocar o pensamento criativo, aqui estão algumas frases úteis:

“Isso nunca vai funcionar.” “Não me faças perder tempo com tanta porcaria.”

“Já tentámos isto antes.” “Se pensou nisso, deve estar errado.”

O conceito de clima de grupo é importante aqui. Alguns grupos são como uma geada branca numa manhã de abril na Inglaterra: matam as flores das ideias que um dia podem dar frutos, como planos. A atmosfera é negativa, hipercrítica e ansiosa. Outros grupos são como as manhãs quentes de maio: positivas, encorajadoras e confiantes. A liderança é um fator-chave para transformar um grupo negativo num grupo positivo. Uma habilidade importante é fazer perguntas importantes, como mostra a Tabela 6.3.

Cada um de nós tem cerca 100 mil milhões de células cerebrais, provavelmente o recurso mais caro que a organização contrata. A fim de garantir o melhor plano, precisarás de envolver as células cerebrais da equipa, bem como as tuas. Elas pagam um alto dividendo em compromisso.

Círculos de Qualidade

Os Círculos de Qualidade originaram-se no Japão, em 1961, só com vinte círculos. Em 1980, um impressionante grupo de dez milhões de trabalhadores eram membros dos Círculos. Não admira, então, que o Japão tenha conquistado a liderança mundial em qualidade no final da década de 1980, especialmente na produção de veículos motorizados e aparelhos elétricos. Quem teria, então, pensado, em 1945, que um dia a Toyota e a Honda iriam desafiar a Ford e a General Motors a dominarem o seu próprio mercado doméstico norte-americano?

O princípio geral dos Círculos de Qualidade é simples. Uma equipa reúne-se durante cerca de uma hora por semana quando a empresa discute problemas de trabalho, investiga as suas causas e recomenda soluções. Essas soluções são, então, implementadas diretamente ou apresentadas à gerência para acordo sobre a ação.

Tabela 6.3 Algumas habilidades na geração de ideias

Perguntas/declarações	Anotações
Trazer para dentro: “Bob, tens experiência em várias outras indústrias, como é que resolveriam este problema?”	Atende às necessidades individuais e à tarefa.
Estimulante: “Imaginem se começássemos do zero. Como faríamos?”	Cérebros são como motores de carros, precisam de ser aquecidos por ideias perturbantes ou pensamentos com sugestões provocantes.
Com base em: “Podemos desenvolver a ideia por trás da sugestão de Mary sobre diminuir a quantidade de arquivos? Há uma maneira de aumentar o nosso sistema de informação?”	Implica ver a ideia ou princípio positivo como uma sugestão e ir adiante.
Espalhar: “Podemos incluir a sugestão de Jim sobre o tempo de manutenção e a questão levantada por Mary sobre segurança no plano”.	Ajuda a desenvolver uma solução em grupo. Um processo criativo que une as pontas soltas resulta num todo.
Aceitar enquanto rejeita: “A proposta de Mike é interessante e ajuda, mas levaria muito tempo. Então, vamos deixar de lado por um momento.”	Reconheces a sugestão de Mike, mas rejeitas o seu plano de modo gentil. Ele não vai ressentir-se, e pode ter uma excelente ideia na próxima vez.

Quando a Fort Dunlop, no Reino Unido, foi adquirida pela Sumitomo, a administração japonesa pediu que a força de trabalho desse ideias que economizassem dinheiro. Um funcionário júnior poupou à empresa cem mil libras por ano em pagamentos de eletricidade, ao sugerir que nem todas as luzes fluorescentes na enorme fábrica precisavam de ser usadas — uma ideia que ele tinha havia anos!

ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE CONTINGÊNCIA

A construção de um programa de trabalho e de um calendário decorre naturalmente da escolha de um método para realizar a tarefa. Dependendo da tecnologia envolvida, esse programa de trabalho pode variar enormemente em tamanho e complexidade. A única orientação geral que pode ser dada é mantê-la *o mais simples possível*. Mas há um aspeto do planeamento ao qual os líderes experientes tendem a dedicar mais atenção do que os outros — o planeamento de contingência.

Ninguém consegue fazer um plano perfeito. Não se pode prever todas as eventualidades. Uma vez que o pensamento para e a ação do comité começa (o verdadeiro “ponto de não retorno” na tomada de decisão), é provável que haja algumas contingências — coisas que acontecem por acaso ou por causas imprevistas que afetam o que estás a fazer. Um bom plano terá providências para o contingente de assuntos humanos. Um chefe de família prudente geralmente mantém algum dinheiro guardado, para o caso de algumas emergências. Um sábio general também mantém um corpo de reserva disponível, caso o inimigo faça algo que ele não esperava. Assim, debes construir uma certa flexibilidade no teu plano, para que não sejas surpreendido por acontecimentos imprevistos (mas não improváveis).

Para repetir o ponto, um bom líder pensa à frente. Usa a imaginação de forma disciplinada para imaginar essas contingências. A imaginação deles é como uma tela de radar mental. Uma vez que uma possível contingência tenha sido levantada, eles devem estimar as chances de que ela ocorra e fazer uma provisão em conformidade. Assim, arriskas decisões com base no conhecimento que tens. “Todo o negócio da guerra e, na verdade, todo o negócio da vida”, disse o duque de Wellington a um amigo durante o jantar

uma noite, “é tentar descobrir o que não se sabe através do que se faz. Foi o que chamei de «adivinhar o que estava do outro lado da colina». Na linguagem das qualidades de liderança, é conhecida como *previsão* — ver o que os outros não podem porque não são altos o suficiente para olhar para o topo da colina.

Assim, como planeador, deves desenvolver as habilidades necessárias para **compartilhar a tomada de decisões** quando for viável, bem como a **imaginação** e a **previsão criativa**. A estas devem ser acrescentados, naturalmente, os conhecimentos profissionais e as competências técnicas necessárias para o trabalho específico.

CHECKLIST:

PLANEAR O TEU TRABALHO

	Sim	Não
Ouviste conselhos de especialistas antes de fazer o teu plano?	☐	☐
Consideraste todos os cursos de ação viáveis e ponderaste-os em termos dos recursos necessários/disponíveis e resultados?	☐	☐
Tens um programa agora que vai atingir o objetivo?	☐	☐
Existe uma provisão para contingências?	☐	☐
Tu e a equipa procuraram ativamente uma solução mais criativa como base para o plano?	☐	☐
Fizeste o plano mais simples e infalível possível, em vez de complicado?	☐	☐
O plano inclui alguma preparação ou treino necessário da	☐	☐

equipa ou dos indivíduos?

Tens conhecimento do teu PNR (Ponto de Não Retorno), o ☐ ☐
momento em que nenhuma alteração pode ser feita sem
causar uma confusão inaceitável?

Manténs o plano sob revisão regular? ☐ ☐

PONTOS-CHAVE

- O **planeamento** é importantíssimo em qualquer grupo de trabalho ou organização, e constitui um dos princípios básicos da liderança. Como todas as outras funções, isso pode ser feito com habilidade e eficácia — ou de forma pobre e ineficaz;
- Uma vez definida a tarefa, a primeira etapa do planeamento é procurar alternativas. Na maioria das vezes, isso é mais bem feito em consulta com outros. É importante não só permanecer aberto, mas também encorajar ativamente novas ideias ou possibilidades;
- Deves-te tornar num **pensador criativo** e aprender a estimular ideias criativas ou inovadoras no grupo e em cada indivíduo;
- Nenhum plano, por mais original que seja, é perfeito. Na verdade, a experiência tende a ensinar-nos que qualquer plano — mesmo sendo um bom plano — tenderá a sair da calha. Não é sensato planear projetos em cenários “otimistas”. Deve haver tolerâncias ou estratégias. *Glitches* — problemas inesperados ou avarias — ocorrerão. Assim, o líder com sabedoria prática age no conhecimento de que há uma série de coisas que podem dar errado. Nem todas estas possibilidades podem ser previstas. Planeia sempre as contingências previsíveis.
- Se fores flexível, podes ajustar o plano para quaisquer novos fatores na situação, à medida que surgirem. Como um general francês uma vez disse: “Um plano é uma boa base para mudar de ideia”.

“A aventura é apenas um mau planeamento.”

ROALD AMUNDSEN, EXPLORADOR DO ÁRTICO, PRIMEIRO

HOMEM A CHEGAR AO POLO NORTE

7. BRIEFING

“Saber como fazer é simples, a dificuldade é fazer.”

PROVÉRBIO CHINÊS

Os pilotos e a tripulação distribuem-se nas suas cadeiras e falam entre si. No exterior, a chuva bate na grande cabana Nissen, que serve de sala de conferências. Às dez da manhã, o ajudante chama imediatamente a atenção da sala e o general Savage avança e assume a sua posição no centro da plataforma baixa, com os pés afastados e de frente para o público. “Haverá uma missão de treino esta manhã. Isso mesmo... prática. As nossas fotografias mostram que não temos atingido o alvo ultimamente.” Esta é uma cena do filme *Almas em Chamas* (1949), sobre a Segunda Guerra Mundial, com Gregory Peck, sobre o primeiro encontro do 918 Bomb Group convocado pelo seu novo comandante. É um filme que conheço exceccionalmente bem, pois serviu de estudo de caso nos cursos originais de liderança funcional de dois dias ou cursos de liderança centrados na ação em que fui pioneiro. Continua a ser a longa-metragem que melhor ilustra a natureza e a prática da liderança, especialmente no contexto militar.

Tais sessões de *briefing* são realizadas em todos os tipos de organizações, embora sem o drama de uma situação de guerra. Neles, o líder está a desempenhar uma função básica de liderança — *informar a equipa*. Ele está a informar ou a instruir com cautela e antecedência — com antecedência, ou seja, da ação que lhes é exigida.

E, por extensão mais ampla, o *briefing* abrange todas as situações em que abordas a equipa ou um membro individual enquanto cumpres o papel de líder. Por isso, às vezes podes ser bastante informal e conversador.

O *conteúdo* de uma reunião de *briefing* no sentido formal — equipa reunida — é o resultado da realização de duas funções anteriores: definição da tarefa e planeamento. Depois de declarar os objetivos e o porquê de serem importantes, tens que descrever o plano — um esboço primeiro e depois em maior detalhe (embora esta segunda atividade possa ser delegada a um subordinado ou colega, como faz o general Savage no filme). É essencial que se responda à pergunta que estará na mente de todos: “Qual vai ser a minha parte?” Assim, antes e depois de uma reunião de *briefing*, pergunta-te coisas como:

Todos sabem o que devem fazer?

Cada membro do grupo possui metas e padrões de desempenho acordados entre mim e eles?

O principal objetivo de uma reunião de informação é atribuir tarefas a grupos e indivíduos, distribuir recursos e estabelecer ou verificar padrões de desempenho. No final, cada pessoa deve saber o que se espera dela e como a contribuição do seu subgrupo ou dos seus esforços se encaixará no trabalho proposital de todos os outros.

Novamente, apenas para enfatizar o ponto, o *briefing* nesse sentido mais amplo é uma função contínua. Não fazes isto apenas uma vez no início de um projeto e depois acaba.

FALAR COM EFICÁCIA

Uma consideração do método do líder leva-nos à necessidade de desenvolver as suas habilidades de comunicação. Aqui, a capacidade específica de falar eficazmente com a equipa e com os outros grupos será importante para o seu progresso. Como fazer isso?

Para começar com a boa notícia: não precisas de te tornar num grande orador. Não te preocupes com os truques da retórica, com as técnicas ensinadas a fazer demagogia na antiga Atenas. O único teste é se podes ou não falar de tal forma que *mova o grupo na ação desejada*. Demóstenes disse a um orador rival: “Faz o público dizer: Como ele fala bem!” Faça-os dizer: «Vamos marchar contra Filipe!».

SETE DICAS PARA TE TORNARES NUM BOM ORADOR

1. Examina o verdadeiro propósito de cada comunicação. Pergunta-te sempre o que realmente queres realizar com a tua mensagem;
2. Está atento aos tons, enquanto comunicas, bem como ao conteúdo básico da mensagem;
3. Quando se trata de conteúdo, tem em mente o valor duradouro da verdade em qualquer comunicação humana. Como diz um provérbio etíope: “Sobre a verdade, *há luz*.”;
4. Considera o cenário físico e humano total sempre que comunicares. Verifica o teu sentido de *oportunidade* e a situação. Há um tempo e um lugar para tudo;
5. Aproveita a oportunidade, quando ela surgir, para transmitir algo de ajuda ou valor ao recetor;
6. Certifica-te de que as tuas ações apoiam a tua comunicação. As palavras devem interpretar o que é feito e a ação deve acompanhá-las. Eventualmente as nossas palavras devem tornar-se atos e os nossos atos vão dizer tudo;
7. Procura não só ser compreendido, mas também compreender — sê um bom ouvinte.

Um elemento de persuasão, no sentido de explicar o porquê de uma forma convincente, entrará na maioria das reuniões de *briefing* ou de comunicação. Mas isso acontecerá mais naturalmente se dominares as habilidades de fala ou de *briefing*. Podemos identificar cinco conjuntos de habilidades envolvidas na comunicação eficaz com a ação em mente.

Estas competências são apresentadas na Tabela 7.1, juntamente com alguns exemplos de como o fazer.

Tabela 7.1 Competências do Briefing

Habilidade	Definição	Como podes fazer isso
Preparar	Habilidade de pensar à frente e planear a comunicação	Dar um início, meio e fim à conversa. Prepara bons auxílios visuais, mas não muitos. Organiza a sala com antecedência
Esclarecer	Habilidade de ser claro e compreensível	Desvendar as dificuldades da mente primeiro. Evita maneiras obscuras de dizer as coisas
Simplificar	Habilidade de lidar com assuntos complexos com simplicidade	Relacionar o desconhecido com o conhecido ao utilizar analogias conhecidas. Evita terminologia complicada. Fornece uma síntese ou uma estrutura hierárquica primeiro. Resume
Vivificar	Capacidade de fazer um assunto ganhar vida	Utiliza métodos ou linguagem viva, até mesmo truques. Sê um entusiasta e procura passar isso para o grupo. Sê bem-humorado, se possível.
Sê tu mesmo	Habilidade de respirar fundo e de se comportar com naturalidade na frente dos outros	Respira fundo. Elimina tiques nervosos. Trata-te bem

SÊ CLARO

A clareza é o princípio fundamental do poder ou da eficácia, tanto na fala como na escrita. Portanto, uma boa comunicação começa na mente. O poeta Nicolas Boileau expressou esta verdade em 1674:

“O que é bem concebido é expresso claramente,
E as palavras para dizê-lo surgirão com facilidade.”

Questões de pensamento claro numa expressão clara: se os teus pensamentos ou ideias forem confusos, vagos ou difusos, então serão menos compreendidos ou percebidos.

Assim, a aplicação deste princípio começa muito longe da sala de reuniões ou do escritório executivo, na luta para conseguir clareza no clima incerto da mente. Isto implica dominar as habilidades intelectuais de analisar, sintetizar e valorizar.

No entanto, não se deve supor que o que é *claro* é automaticamente *verdadeiro*. Alguém disse uma vez que a cabeça de George Bernard Shaw continha uma confusão de ideias claras. Seja como for, a verdade nem sempre vem purificada e translúcida, e “nem tudo o que reluz é ouro”.

A clareza é um valor mercenário: serve bem a quem está disposto a pagar o preço por ela. Esse preço inclui a vontade de sofrer a confusão e a ambiguidade diante das nuvens, e a poeira assenta, e a questão, problema ou curso de ação torna-se cristalino. Se for uma questão de comunicação com os outros, a combinação da verdade e clareza é extremamente irresistível, a longo prazo.

A MINHA PRIMEIRA AULA DE MESTRE

Um dos mestres do nosso tempo na aplicação do princípio de ser claro foi o marechal de campo Montgomery. Os seus *briefings* de guerra tornaram-se lendas para aqueles que o ouviram.

Enquanto criança, na St. Paul's School, ouvi o ex-aluno *Sir* Montgomery contar sobre quando visitou a sua antiga escola para descrever os seus planos para o Dia D. Ele falou no mesmo edifício que foi usado durante a Segunda Guerra Mundial como Sede dos Aliados — na verdade, na mesma sala de conferências que ele e outros generais usaram para as suas apresentações finais ao rei George VI e Churchill. Por isso, não foi difícil para mim, um rapaz de 16 anos, captar a “atmosfera”, como Montgomery gostava de chamar. Acima de tudo, a sua clareza refrescante persiste. O brigadeiro enfatizou isso no seguinte relato no trabalho em *Montgomery como Comandante Militar* (1971), de Ronald Lewin:

“Ele poderia descrever uma situação complexa com uma lucidez surpreendente e resumir um longo exercício sem o uso de uma única nota. Olhava diretamente para os olhos do público quando falou. Ele tinha um talento notável para destacar a essência de um problema e para indicar a sua solução com uma clareza admirável. Era quase impossível interpretar mal o seu significado, por mais desagradável que fosse.”

Briefing e trabalho de grupo

Sessões de *briefing* ou conferências — reuniões de trabalho — permitem que faças algum trabalho valioso em todos os modelos dos Três Círculos, ao marcar pontos gerais relacionados com o assunto específico em questão. Na área de tarefas, por exemplo, podes torná-la a ocasião (como o general Savage fez) para assumir o comando. Um certo grau de assertividade é muitas vezes exigido dos líderes e o grupo irá aceitá-la — até mesmo acolhê-la — se a situação assim exigir. Podes enfatizar a abordagem da *equipa* para a tarefa em mãos, e assim construir um espírito de equipa. Pode atender às necessidades *individuais* ao ouvir e reconhecer a ajuda daqueles que o ajudam a alcançar os objetivos da reunião. Também pode ser uma oportunidade para enfatizar a importância da contribuição de cada indivíduo para o sucesso da empresa.

O general Savage, no filme, usava o meio do *briefing* — feito para informar e instruir — para transmitir ou compartilhar a sua visão, os seus padrões ou valores.

UM PEQUENO CURSO SOBRE LIDERANÇA

As cinco palavras mais importantes: “Qual é a tua opinião?”.

As quatro palavras mais importantes: “Estou orgulhoso de ti”.

As três palavras mais importantes: “Admito que errei”.

As duas palavras mais importantes: “Por favor”. Outras duas palavras bastante importantes: “Muito obrigado”.

A palavra mais importante: “Nós”.

E a palavra menos importante: “Eu”.

Talvez a palavra mais associada à liderança na mente das pessoas seja **comunicação**. Um bom líder comunica. Mas é importante que sejas mais específico do que isso. Neste capítulo, analisamos a função do *briefing*. Esta atividade aparentemente simples exige uma série de competências que podem ser desenvolvidas.

No primeiro nível de liderança deves esforçar-te para te tornares competente em informar o teu grupo sobre objetivos e planos. No nível mais sénior, um dia poderás ter que informar a organização, uma tarefa muito mais exigente.

Em todos os níveis, há indivíduos que precisam de ser informados em linguagem clara e simples. Tais ocasiões — equipa, organizacional ou individual — não devem ser vistas apenas em termos da tarefa. São também oportunidades para criares a **atmosfera** certa, promover o **trabalho em equipa** e conhecer, incentivar e motivar cada pessoa **individualmente**.

CHECKLIST:

BRIEFING

Sim Não

Informas regularmente tua equipa sobre os ☐ ☐
planos atuais e desenvolvimentos futuros?

Como te classificarias em cada uma das cinco habilidades de briefing?
São elas:

Bom Médio Fraco

Preparar ☐ ☐ ☐

Esclarecer ☐ ☐ ☐

Simplificar ☐ ☐ ☐

Vivificar ☐ ☐ ☐

Ser tu mesmo ☐ ☐ ☐

Como podes desenvolver as tuas habilidades?

1.

2.

3.

Sim Não

Consegues dizer qual foi o melhor discurso de briefing que já ☐ ☐
ouviste? Numa frase, diz porque achaste que fez efeito?

A tua organização poderia melhorar as maneiras de ☐ ☐
comunicar informações e instruções aos responsáveis pela sua
execução? Em caso afirmativo, como?

De que maneira é que já descreveram a forma como falas com a equipa?

CLARO	SIMPLES	CONCISO
☐	☐	☐
		Sim Não
És conhecido como um líder que escuta?		☐ ☐

PONTOS-CHAVE

- O primeiro objetivo enquanto líder é tornar a tarefa verdadeiramente comum, comunicando-a ou compartilhando-a, ou seja, presumindo que recebeste um objetivo definido pelo teu superior que o grupo não conhece. Mas isso é apenas um tipo de situação, relativamente simples. *Briefing* — comunicação de duas vias — atravessa todo o teu trabalho enquanto líder;
- Não precisas de ser um orador! O que caracteriza o teu discurso enquanto líder é ser CLARO. E não serás claro no discurso se não o fores na mente;
- A vida e o trabalho são complexos. O teu trabalho enquanto líder é tornar o complexo SIMPLES o suficiente para que uma ação eficaz possa ser feita. Não sejas, no entanto, excessivamente simplista. E não tentes complicar as coisas;
- Um líder silencioso, inarticulado ou mesmo lacónico é uma contradição. Não podes desempenhar qualquer função de liderança sem palavras instrumentais. Mas não te deixes falar por muito tempo! Não comeces a gostar do som da tua própria voz! Sê CONCISO.
- Toda a comunicação é recíproca, porque, como pessoas, somos recíprocos. Podes nunca te tornar num grande orador, mas podes tornar-te num grande ouvinte. O mundo precisa de líderes que escutem.

“Falai bem, e com a menor quantidade de palavras possível, mas sempre com clareza; porque a palavra não é para ostentar, mas para se compreender.”

WILLIAM PENN, FUNDADOR DA PENSILVÂNIA

8. CONTROLAR

“Entre a ideia

E a realidade

Entre o movimento

E o ato

Cai a Sombra.”

T. S. ELIOT, “THE HOLLOW MEN” (1925)

Fazer acontecer é fundamental para uma liderança eficaz. Não basta definir o teu objetivo ou fazer um plano viável. Muitas vezes surge uma sombra entre a intenção, ou o plano, e o que realmente acontece, ou não acontece, conforme o caso.

Como líder, deves acompanhar. Uma vez iniciado o trabalho, é preciso supervisioná-lo para que chegues a uma conclusão bem-sucedida. Isto exige as habilidades que agrupei sob a função de *controlar* (o Exército Britânico chama a isto *execução*).

“Ninguém irá sentir falta deste saco de ouro se eu o puser debaixo da mesa. Na conta, vou pô-lo como despesas de viagem.” Na Idade Média, os servos reais nos vários departamentos do Estado não estavam isentos de tentarem tirar partido da sua situação. Por isso, era necessário supervisionar as suas contas de pagamentos e receitas, mantendo um rolo duplicado. Assim, era possível verificar pagamentos *contra rotulus*, quando comparados os rolos.

Uma contração desta frase latina medieval deu-nos a nossa palavra moderna, *controlo*. No seu sentido mais amplo, “controlar” significa verificar e dirigir a ação depois de o trabalho começar a implementar o plano. Neste contexto, a função primária do controlo inclui também a codivulgação dos

esforços da equipa e a **harmonização** das relações à medida que o trabalho avança.

No início, tens que estabelecer que estás no comando. Como tal, deves manter esse controlo. E repito: isso não significa que irás fazer todo o trabalho de liderança. Mas, na tua ânsia de ajudar, há sempre o perigo de um subgrupo ou um membro individual assumir o controlo que é teu. Tais especialistas ou indivíduos fortes podem tentar fazer isso, mas deves manter as rédeas firmes nas tuas mãos. Por mais introvertido que sejas por natureza, não deves permitir que te dominem ou o grupo. É necessária uma autoafirmação corajosa. A timidez está fora de questão. É fatal para a autoridade se deres instruções (como ordens, sugestões ou perguntas) e agires como uma criança que atira uma pedra e foge.

Uma vez iniciado o trabalho, é de vital importância que *controles e coordenes* o que está a ser feito, para que a energia de todos esteja a girar e a fazer as coisas acontecerem — ou a maior parte da energia do grupo de qualquer maneira, pois os seres humanos são tão ineficientes quanto velhas máquinas a vapor cujo vapor está sempre a escapar de alguma forma. Mas *a maior parte* desta sinergia ou energia comum do grupo deve ser utilizada na implementação do plano comum e na produção dos resultados desejados.

UMA SENSAÇÃO DE PARCERIA

“Fiz dos soldados os meus parceiros de batalha. Disse-lhes sempre o que ia fazer e o que queria que fizessem. Acho que sentiram que importavam, que pertenciam a algo.”

MARECHAL DE CAMPO MONTGOMERY

Como fazer isto? O segredo do controlo é ter uma ideia clara na tua mente do que deveria estar a acontecer, quando deveria ocorrer, quem deveria estar a fazer isto e como deveria ser feito. Quanto mais efetivamente tiveres envolvido o grupo no teu planeamento, mais provável é que eles também tenham uma imagem clara e semelhante do que é necessário. O ideal é que a equipa ou o indivíduo com quem estás a lidar se torne autocontrolador, de modo a regular o próprio desempenho contra padrões ou contra o relógio. “Só nos restam duas horas, e teremos de trabalhar mais arduamente para conseguir cumprir o prazo.” O teu objetivo como líder é intervir o menos

possível.

“Um líder funciona melhor

Quando as pessoas mal sabem que ele existe.

Não é tão bom quando as pessoas obedecem e aclamam,

Pior quando o desprezam.

«Ao falhar em honrar as pessoas, Elas não o honram»;

Mas de um bom líder, que fala pouco

Quando a tarefa é feita, o objetivo é cumprido, Todos dirão: «Fomos nós que fizemos isto».”Lao-Tzu, século VI a.C.

O teu objetivo, portanto, ao dirigir, regular e restringir, é assegurar que o trabalho do grupo se mantenha dentro dos limites ou no rumo. Este é o único critério da tua eficácia enquanto controlador. Tu supervisionas, o que significa que deves ser capaz de olhar para todo o quadro. Se surgirem obstáculos ou dificuldades no caminho do curso adotado, estarás numa boa posição para ajudar o grupo.

A posição de um controlador é estar onde a ação está, observar em vez de fazer. Se assistires a um bom líder na fase de execução de um exercício ou projeto, verás que os olhos dele nunca estão parados. O padrão de habilidade aqui é: **olhar**, **pensar** e **intervir** apenas quando estritamente necessário e com o mínimo exercício de poder.

Obviamente, se um padrão de segurança está a ser ignorado e alguém corre o risco de perder a vida ou um membro, os teus processos de pensamento serão instantâneos. Mas muito do que tu vais encontrar estará abaixo do padrão ou do desempenho (especialmente se fores um perfeccionista). Terás que fazer um juízo sobre se deves ou não intervir imediatamente ou conversar mais tarde.

Fazer acontecer

Na Segunda Guerra Mundial, o líder da Grã-Bretanha Winston Churchill estava constantemente a motivar os seus colegas para maiores esforços, bem como a nação com os seus discursos inspiradores. Ninguém que trabalhasse perto dele ou ao seu alcance tinha trabalhos fáceis.

“Não sou um daqueles que precisam de ser motivados”, disse ele. “Na verdade, no caso, eu sou o motivador.”

Se decidires pela intervenção, o ideal é usares o mínimo de força possível. Se imaginares que estás no controlo de um iate durante uma corrida, normalmente não tens que forçar o leme ou lançá-lo em torno da tripulação com um gancho de barco. Para que o grupo possa retomar ao rumo acordado, precisas, talvez, apenas de tocar no controlo — uma palavra tranquila ou até mesmo um olhar pode servir. Como dizem os árabes: “Quem não compreende um olhar, não pode compreender longas explicações”. O curso pessoal dirigido pelo líder deve levá-lo entre as duas rochas pretas de *muita interferência* e *falta de direção*. Muitos líderes naufragaram nestes estreitos.

O líder como primeiro companheiro

John Hunt, agora Sir Hunt, liderou a expedição britânica que escalou pela primeira vez o Everest, em 1953. Estas palavras são de uma palestra que proferiu em 1959, intitulada “Liderança na Idade Moderna”:

“Em primeiro lugar, darei a minha definição de liderança, tal como aplicada a alguém a quem são confiadas outras pessoas. Para mim, liderança é mais bem descrita como a arte de inspirar os outros a dar o seu melhor e a coragem de usar essa arte. É isso que a liderança significa para mim: exige que o líder opere do interior do seu grupo, não a partir de cima; que, ao dar o exemplo, não roube a iniciativa dos outros. Por outras palavras, que assuma toda a sua parte do trabalho — mas não mais do que ela. Isso implica uma vontade não apenas de descentralizar, ou repartir o fardo, mas uma capacidade de persuadir cada membro do grupo de que o seu trabalho é igualmente essencial, e que cada um tem a sua própria liberdade, bem como a responsabilidade de desenvolver a parte como um todo. A boa liderança resulta de uma atitude correta em relação à tarefa de liderar; que é apenas uma das tarefas. Um líder foi bem descrito como um «primeiro companheiro». Depois, naturalmente, é a arte de misturar os esforços de todos os envolvidos para produzir um resultado combinado.”

Se o plano estiver a ir bem e o grupo for composto por pessoas disciplinadas, podes até ter tempo de ajudar um indivíduo ou um subgrupo com a sua parte da tarefa. Se queres que todos trabalhem a sério, não deves dar a impressão de que estás sem nada para fazer. No entanto, deves sempre permanecer em tal posição, para que possas retomar o controlo se as coisas começarem a correr mal.

Alguns líderes cometem o erro de se envolverem tanto num trabalho que se esquecem da sua responsabilidade pelo todo. Não vês a floresta inteira se estás ocupado a cortar uma árvore — o que é que o teu lenhador poderia

fazer melhor do que tu se ao menos ele pudesse colocar *as mãos no machado!* Dar um exemplo de trabalho árduo é sempre uma boa ideia, desde que não prejudiques a tua função de diretor e controlador.

CONTROLAR UMA REUNIÃO

Assumir a presidência em comissões e reuniões é um papel de liderança. Portanto, o modelo dos Três Círculos aplica-se. A tomada de decisões também é essencial, porque é geralmente delas que se fazem reuniões e comités. Consequentemente, há pouco a ser adicionado sobre o trabalho do assessor, desde que tenhas compreendido os elementos da boa liderança. O que mais importa, então, é observar e aprender com os assessores experientes no trabalho. São pessoas raras, e não debes perder a oportunidade de observar de perto como conduzem uma reunião para que as tarefas sejam realizadas. O grupo trabalha em equipa e cada indivíduo contribui efetivamente de acordo com os seus talentos. Há algumas funções de liderança necessárias mais frequentemente nas reuniões. A habilidade de silenciar as pessoas de uma forma firme, mas amigável, tem de ser desenvolvida. A habilidade de testar o consenso também é vital. Um bom presidente vai sentir essa área de consenso, que é um pouco como o centro invisível sempre em movimento de um cardume de peixes. A tua habilidade de ler comportamento não verbal — uma sobrancelha levantada, um meio sorriso, um aceno vigoroso — pode ser significativa. Se assistires a um bom líder na presidência, notarás que ele está sempre de olho nos rostos dos membros do comité. Por último, a habilidade de resumir pode ter que ser empregue mais de uma vez durante uma reunião. É um meio de tirar apontamentos, para garantir que o navio mantenha o prumo.

O *verdadeiro consenso* nem sempre é possível, mesmo que seja desejável, porque pode consumir muito tempo. Ocorre quando a comunicação é suficientemente aberta para que todos sintam que tiveram uma oportunidade justa de influenciar a decisão e o “sentimento da reunião” emerge sem se votar.

Verdadeiro consenso

Quando as alternativas tiverem sido amplamente debatidas pelo grupo e todos estiverem dispostos a aceitar que, nestas circunstâncias, uma solução específica é o melhor caminho a seguir, mesmo que não seja a solução preferida de todas as pessoas.

O teste mais importante é que todos estão preparados para agir como se fosse a sua solução preferida.

AUTOCONTROLO

Se não consegues controlar-te, é improvável que consigas controlar os outros. Usemos o génio difícil como exemplo. Uma explosão ocasional de raiva não faz mal se a provocação for evidente e tratável. Os líderes tendem a não ser plácidos, e a raiva justificada é importante. O seu pessoal deve ser cauteloso ao estar do lado errado por ser intencionalmente ineficiente ou ineficaz. Mas o génio difícil é uma questão muito diferente. Está longe de ser uma fraqueza inofensiva, uma mera questão de temperamento. Se és facilmente irritável, com uma personalidade quase bipolar, as pessoas vão presumir que seja por falta de paciência, bondade, cortesia ou altruísmo.

Lembra-te, no entanto, de que todas as tuas fraquezas são apenas tendências para agir de uma certa maneira. Elas não garantem que o farás. Centenas de líderes conseguiram conter com sucesso as suas personalidades, e aproveitam a energia libertada em vez de “explodir”. “Líderes”, disse Paulo de Tarso, “não devem ser <facilmente provocados>”. Há muitos outros aspetos que convidam ao autocontrolo. Apenas controlar a sua língua — esse membro indisciplinado — pode ser um trabalho formidável. O facto encorajador é que cada uma dessas pequenas vitórias torna o próximo encontro um pouco mais fácil. Como Shakespeare escreveu em *Hamlet*:

“Refresquem-se esta noite,
E isso dará certa facilidade à próxima abstinência
E mais à outra, será mais fácil;
Porque o uso quase pode mudar o carimbo da natureza.”

CALMO, FRESCO E CONTIDO

Existem algumas situações que convidam ao medo ou à ansiedade. Todos devem estar cientes de que o medo é contagioso. Um animal pode cheirar ou sentir se tens ou não medo de algo, assim como as pessoas. Só tens que te lembrar de como o pânico pode de repente agarrar uma multidão sem que

uma palavra seja dita. Mas a coragem — o recurso em nós que nos permite conter ou superar o medo — também é contagiosa. Ao seres humano, terás tanto medo e ansiedade quanto qualquer outra pessoa no grupo. Mas o medo paralisa. Se queres que o grupo continue a trabalhar, então o medo deve ser neutralizado. Se conseguires acalmar-te, permaneces imóvel no centro da tempestade, e esta calma será irradiada para os outros. “Se conseguires manter a cabeça no lugar quando quem te rodeia perde a própria e te culpa”, como escreveu Kipling. Se puderes fazer isto, então as pessoas vão acalmar-se e irão começar a pensar e trabalhar construtivamente.

Às vezes, o aparecimento de um líder calmo pode mudar a situação. No seu romance *Typhoon and Other Stories*, Joseph Conrad descreve graficamente o alívio de um imediato durante um temporal severo: “Jukes estava acriticamente feliz por ter o seu capitão ao lado. Isso o aliviou como se aquele homem tivesse, simplesmente, vindo ao convés e tomado a maior parte do peso do vendaval sobre os seus ombros. Tal é o prestígio, o privilégio e o fardo do comando”. Compara com o provérbio árabe: “Um capitão assustado deixa uma tripulação assustada”.

No seu gabinete, quando era primeiro-ministro do Reino Unido, Harold Macmillan tinha à sua frente uma placa com esta frase, na sua própria caligrafia: “Uma deliberação calma e tranquila desembaraça todos os nós”. Esta é uma boa regra prática para um líder.

A história militar dá-nos alguns exemplos vivos de grande liderança. Penso no general Robert E. Lee em Gettysburg quando soube que a batalha estava perdida. Como escreveu um oficial ao lado dele, naquela hora escura: “O seu rosto não mostrou a menor decepção, cuidado ou aborrecimento, e ele dirigiu-se a cada soldado que encontrou com palavras de encorajamento. <Tudo acabará bem no final, falaremos sobre isso depois.> E a um comandante de brigada, que falava furiosamente das pesadas perdas dos seus homens, ele disse: <Esqueça, general, tudo isto foi culpa minha. Fui eu que perdi a luta, e deve-me ajudar da melhor maneira que puder.>”

O meu exemplo favorito vem da desastrosa campanha russa de Napoleão. Na retirada de Moscovo, naquele terrível inverno de 1812, o imperador confiou o comando da retaguarda — o posto mais perigoso de todos — ao

marechal Ney. A certa altura, a retaguarda encontrou-se sob ataque constante das forças russas. Eles sofreram perdas pesadas, estavam famintos, sem munições e congelados. De acordo com o coronel de Fezensac, ajudante de campo do marechal, a sua posição parecia perdida:

“Mas a presença do marechal Ney foi o suficiente para nos tranquilizar. Sem saber o que ele pretendia ou o que podia fazer, sabíamos que ele faria algo. A sua confiança em si mesmo era igual à sua coragem. Quanto maior o perigo, mais rápida era a sua resolução, e uma vez que ele tinha decidido sobre o caminho a seguir, nunca duvidava do sucesso. Assim, mesmo num momento como aquele, o seu rosto não apresentava sinais de indecisão ou ansiedade. Todos o olharam, mas ninguém se atreveu a questioná-lo. Finalmente, ao ver um dos seus funcionários perto dele, o marechal disse em voz baixa:

- Não está bom para nós.
- O que vai fazer? — perguntou o agente.
- Vá para o outro lado do Dnieper.
- Onde está o caminho?
- Vamos descobrir.
- Mas e se não estiver congelado?
- Vai estar.”

Quando chegaram ao Dnieper, os soldados franceses conseguiram atravessar o rio congelado, mas o gelo não era suficientemente espesso para suportar o peso do comboio de canhões deles. Um dos subalternos de Ney caiu no gelo e o próprio Ney ajoelhou-se para resgatá-lo. Na linguagem deste livro, apesar do imenso peso das suas responsabilidades na *tarefa* e na *equipa*, Ney encontrou tempo para a necessidade de um *indivíduo*. Quando Napoleão mais tarde ouviu falar das façanhas de Ney no retiro de Moscovo, ele comentou: “Ney é o mais corajoso de entre os valentes”.

CHECKLIST:

CONTROLAR

Sim Não

Manténs o equilíbrio entre controlar e dar ao grupo muita liberdade para fazer o que lhe apetece? ☐ ☐

Consegues coordenar o processo do trabalho, juntar várias partes numa ação comum e harmoniosa, manter uma boa relação com os outros? ☐ ☐

Nas ocasiões em que estás diretamente envolvido com o trabalho «“técnico»», tomas providências para que os requisitos da equipa e as necessidades específicas dos teus membros não sejam ignorados ou negligenciados? ☐ ☐

Quais foram três características do presidente mais eficaz em reuniões que já participaste?

1. _____
2. _____
3. _____

Quando estás «“na presidência»», as reuniões duram mais do que o tempo previsto para elas?

Nunca ☐ Às vezes ☐ Sempre ☐

A organização para a qual trabalhas é notada pelos clientes por causa dos seus sistemas de controlo nas seguintes áreas:

Qualidade do produto/serviço ☐

Entrega ☐

Custos baixos ☐

Segurança ☐

Sim Não

Acima de tudo, tens a reputação de «“meter a mão na massa»», um líder que faz as coisas acontecerem apesar das ☐ ☐

dificuldades?

PONTOS-CHAVE

- A função de **controle** implica a verificação em relação às normas e à orientação do curso dos trabalhos para uma conclusão bem-sucedida. **Coordenação** e **harmonização** implicam que o líder está a observar a equipa no trabalho, pronto para intervir construtivamente se a necessidade surgir e garantir que a equipa trabalhe no seu melhor;

- Isto não significa que o líder não deva ter trabalho ou nunca ajudar. Ele é o responsável por todo o esforço da equipa, e este esforço deve vir em primeiro lugar. Se o líder estiver a desempenhar bem as funções anteriores e a treinar bem a equipa, ela vai **controlar-se a si própria**;

- As reuniões, em particular, exigem um controle qualificado por parte do presidente. Lembra-te de que o modelo dos Três Círculos aplica-se a todas as reuniões de trabalho — então, põe-no em prática;

- O poder da presença física do líder é importante quando as coisas vão mal ou quando há o perigo de isso acontecer e tudo desmoronar. Neste caso, é necessário um clima positivo. O teu espírito — a tua calma — irá comunicar com o grupo. Podes inspirar confiança. Toma a tua decisão e informa o grupo sobre o que deve ser feito. Lembra-te de que, em tais situações de crise, quase todas as decisões são melhores do que nenhuma;

- Lembra-te, nas palavras de um provérbio irlandês: “Não há força até que haja uma operação conjunta”;

- É inútil tentar controlar os outros se não conseguires controlar a ti mesmo. “Na gestão dos assuntos humanos”, disse Lao-Tzu, “não há melhor regra do que a estratificação de si próprio”. Isso implica não só coisas como controlar o teu uso do tempo, mas também gerir as tuas emoções para que elas não assumam o controle. Medo ou ansiedade, raiva ou impaciência: estes são os teus inquilinos indisciplinados que devem ser mantidos sob controle.

“Deve haver um começo de qualquer grande questão, mas a continuação até ao fim, até que esteja terminada, produz a verdadeira glória.”

SIR FRANCIS DRAKE

9. MOTIVAÇÃO

“Se conheceres a natureza da água, é mais fácil remar.”

PROVÉRBO CHINÊS

Como líder, deves ser capaz de fazer com que o grupo e seus membros individuais se movam — ou mantê-los a moverem-se — na direção desejada. Essa habilidade geral de mover e incitar as pessoas é chamada de *motivação*. Os temas da tua atividade motivadora serão a equipa e o indivíduo. Por extensão, especialmente se ou quando te tornares num líder estratégico, ela irá incluir a *organização* também.

Várias teorias de motivação, baseadas em grande parte nas contribuições de Maslow, começaram a influenciar a indústria e a gestão no final dos anos 1950. Em *Os Aspectos Humanos da Empresa* (1960), Douglas McGregor apontou que os gestores muitas vezes operavam sob um dos dois conjuntos de hipóteses explícitas ou implícitas contrastantes sobre as pessoas, que ele chamou de Teoria X e Teoria Y, descritas na Tabela 9.1. McGregor ressaltou que o que acreditamos sobre uma pessoa pode ajudar essa pessoa a comportar-se dessa maneira (a “profecia autorrealizadora”). Se disser a alguém que ele está ocioso, por exemplo, ele tende a viver de acordo com a tua predição. Se tens uma grande consideração por alguém, embora isso não seja estritamente justificado pelos factos, esse alguém pode muito bem subir para atender às tuas expetativas.

Tabela 9.1 *Pressupostos sobre o homem*

Teoria X	Teoria Y
○ homem não gosta do trabalho e irá evitá-lo.	○ trabalho é necessário para o crescimento psicológico do homem. ○ homem quer estar interessado no seu

trabalho e, nas condições certas, pode apreciá-lo.

☐ O homem deve ser forçado ou subornado para fazer o certo.	☐ O homem irá dirigir-se para um alvo aceite.
☐ O homem iria preferir ser dirigido a aceitar a responsabilidade, que ele evita.	☐ O homem vai procurar, e aceitar, a responsabilidade sob certas circunstâncias. A disciplina que um homem impõe a si mesmo é mais eficaz, e ele pode ser mais severo do que qualquer outro.
☐ O homem é motivado, principalmente, pelo dinheiro. ☐ O homem é motivado por temer pela sua segurança.	☐ Nas condições certas, o homem é motivado pelo desejo de alcançar o seu próprio potencial.
☐ A maioria das pessoas é pouco criativa – exceto quando se trata de obter regras de gerenciamento inteiras!	☐ Criatividade e ingenuidade são amplamente distribuídas e grosseiramente subutilizadas.

Os líderes naturais sempre agiram com base nesta suposição. Eles têm uma crença criativa ou estratégica nas pessoas, apesar da evidência do contrário. “Confie nos homens e eles serão fiéis”, disse Emerson. “Trate-os muito bem e eles irão mostrar-se grandes.”

O efeito Pigmaleão

Em Pigmaleão, de George Bernard Shaw, Eliza Doolittle explica:

“Perceba que, real e verdadeiramente, além das coisas que qualquer um pode aprender (a forma de vestir e a maneira correta de falar e assim por diante), a diferença entre uma senhora e uma menina não é como elas se comportam, mas como são tratadas. Serei sempre uma menina para o professor Higgins, porque ele sempre me tratou como uma menina, e irá sempre tratar-me, mas sei que posso ser uma senhora para ti, porque me tratas sempre como uma senhora, e irás sempre tratar-me.” Pigmaleão era um escultor na mitologia grega que esculpiu uma estátua de uma bela mulher que é trazida à vida. O livro de George Bernard Shaw, Pigmaleão (que deu origem ao musical de sucesso, *My Fair Lady*), tem um tema parecido – uma pessoa, por esforço e vontade própria, pode transformar outra pessoa. E, no mundo da gestão, muitos executivos desempenham papéis semelhantes aos de Pigmaleão no desenvolvimento dos subordinados capazes e no estímulo ao seu desempenho. Qual é o segredo para o seu sucesso? Como é que eles são diferentes dos gestores que não conseguem desenvolver as pessoas?

Outra expressão desta compreensão do homem como automotivador apareceu na obra de Frederick Herzberg, outro norte-americano que se envolveu muito mais do que Maslow na indústria. Como o pensamento de Maslow, a contribuição de Herzberg foi significativa para a nossa compreensão da liderança.

Em meados dos anos 1950, Herzberg e os seus associados entrevistaram 203 engenheiros e contabilistas em Pittsburgh para descobrir porque é que acharam alguns acontecimentos nas suas vidas profissionais satisfatórios e outros insatisfatórios. Herzberg separou os fatores envolvidos em dois fatores, a que chamamos fatores “motivadores” e “de higiene”. Os motivadores — destacados na Tabela 9.2 — proporcionaram satisfação mais prolongada aos indivíduos. Os fatores de higiene, que incluem política e administração da empresa, supervisão, relações interpessoais, salário, estatuto, segurança no trabalho, vida pessoal e condições de trabalho, causam insatisfação se não forem bons. Mas, se deres a uma pessoa mais que um fator de higiene, vai reduzir a sua insatisfação ou então dar-lhe uma sensação de satisfação de curta duração.

Tabela 9.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg

O que motiva ou satisfaz as pessoas no trabalho não é o oposto do que as desmotiva ou insatisfaz. Existem dois conjuntos separados de fatores. Esta lista

descreve aqueles identificados por Herzberg como motivadores.

Fator	Definição
Realização	Sentido de trazer algo para uma conclusão bem-sucedida, completar um trabalho, resolver um problema, fazer uma venda bem-sucedida. A sensação de realização é proporcional à dimensão do desafio.
Reconhecimento	Reconhecimento da contribuição de uma pessoa; valorização do trabalho pela empresa ou colegas; recompensas por mérito.
Interesses de trabalho	A atração intrínseca do trabalho; variedade em vez de repetição; o trabalho é interessante, não é monótono ou chato.
Responsabilidade	Poder ser discreto no trabalho; ter a confiança da empresa; ter autoridade para tomar decisões; ser responsável pelo trabalho dos outros.
Avanço	Promoção em estatuto ou cargo, ou a perspectiva disso.

Apesar de Herzberg ter incluído “supervisão” no seu conjunto de fatores de higiene — os que causam grande insatisfação quando não são cumpridos ou estão “errados” —, ele estava claramente enganado neste ponto. Liderança, uma palavra que Herzberg nunca usou, é mais do que apenas parte do contexto do trabalho de alguém: em muitos casos, é parte integrante do próprio trabalho. Precisas de olhar para a lista acima para ver que os líderes podem desempenhar um papel importante nos fatores “motivadores”.

A REGRA 50-50 E OS OITO PRINCÍPIOS DA MOTIVAÇÃO

Cheguei à conclusão de que Maslow, Herzberg e aquela escola de pensamento estão apenas a meio caminho da motivação. *Cinquenta por cento da nossa motivação vem de dentro de nós, e responde às nossas necessidades; cinquenta por cento vem de fora de nós, especialmente da liderança que encontramos na vida.*

Esta regra 50-50 não se destina a ser matematicamente precisa. Pelo contrário, é indicativa do equilíbrio sempre crescente entre influências

internas e externas. Dela, deduzi oito princípios para líderes que querem motivar outros. São eles:

SER A TUA PRÓPRIA MOTIVAÇÃO

Como líder, precisas de ser entusiasta. Não podes acender o fogo com um fósforo apagado! Não há nada tão contagioso como o entusiasmo. Grandes projetos não são realizados sem entusiasmo. Como diz o provérbio beduíno: “O que vem do teu coração é maior do que o que vem da tua mão”.

SELECIONAR PESSOAS MUITO MOTIVADAS

É difícil motivar pessoas que ainda não estão motivadas. Portanto, procure pessoas que tenham as sementes de motivação nelas. Como Oliver Cromwell disse uma vez: “Dá-me o capitão de capa vermelha que sabe pelo que está a lutar e adora o que sabe”. Constrói a tua equipa não com aqueles que falam entusiasmados, mas com aqueles que demonstram entusiasmo pelo negócio em mãos e compromisso constante nas suas ações.

Como um velho ditado diz: “Não batas no porco para tentar fazê-lo cantar. Vais-te desgastar e irritá-lo. É bem melhor vender o porco como *bacon* e comprar um canário.”

TRATAR CADA PESSOA COMO UM INDIVÍDUO

Teorias e princípios aplicam-se à generalidade das pessoas. Nunca saberás como se aplicam — nem mesmo se se aplicam — a qualquer pessoa, a menos que a observes e fales com ela. Vais aprender o que a motiva, e talvez também como o padrão de motivação mudou ao longo da vida.

O dramaturgo grego Menander disse uma vez: “Conhece-te a ti mesmo”. É um bom ditado, mas não em todas as situações. Em muitas, é melhor dizer: “Conhece os outros”. Como líder, deves aspirar a conhecer os outros. Um bom pastor conhece as suas ovelhas pelo nome. John Steinbeck disse: “Ninguém sabe sobre os outros seres humanos. O melhor que se pode fazer é supor que os outros são como tu”.

ESTABELECEER METAS REALISTAS E DESAFIADORAS

As melhores pessoas gostam de ser desafiadas — elas aceitam tarefas viáveis, mas exigentes. Não tornes a vida delas muito fácil! Felizmente, a vida empresarial oferece uma série de desafios, o suficiente para manter todos atentos. Sem trabalho, problemas, dificuldade e luta, não há sentimento de realização. A tua habilidade enquanto líder é estabelecer e acordar alvos, objetivos ou metas que tanto alcancem a tarefa quanto desenvolvam a equipa e os seus membros individuais.

LEMBRAR QUE O PROGRESSO MOTIVA

Todos nós precisamos de um *feedback* positivo de que estamos a avançar na direção certa, pois isso irá encorajar-nos a perseverar perante as dificuldades. “Vou a qualquer lugar, desde que seja para a frente”, disse David Livingstone a um amigo. Se como líder puderes mostrar à tua equipa — e a cada membro — que o progresso *está* a ser feito, isso por si só vai alimentar a tua determinação de avançar no caminho do sucesso.

CRIAR UM AMBIENTE MOTIVADOR

A liderança exige criatividade social, tão importante e exigente quanto a criatividade artística. Estás lá para construir o trabalho em equipa, e isso é uma atividade criativa. Mais amplamente, todos os líderes de uma organização devem trabalhar juntos para garantir um local de trabalho interessante, estimulante e desafiador.

Lembra-te do princípio 50-50: cerca de metade da nossa motivação vem de fora, especialmente das pessoas ao nosso redor. O teu compromisso, a tua paixão e as mentes criativas estimulantes podem despertar os poderes dentro de nós. O teu trabalho enquanto líder é promover essa aprendizagem e ambiente motivador.

FORNECER RECOMPENSAS JUSTAS

Temos um sentido de justiça. Por vezes, não é fácil assegurar a equidade salarial e os bónus, mas é importante lembrar que a perceção de recompensas injustas tem um efeito desmotivador na maioria das pessoas — Herzberg tinha razão sobre isso. Como princípio geral, as recompensas financeiras (e outras) devem corresponder ao valor relativo da contribuição,

de acordo com a avaliação do mercado para qualquer tipo específico de trabalho.

RECONHECER

Na melhor das hipóteses, o dinheiro é uma medida grosseira do valor do trabalho. Uma estrela pop vale mesmo mil vezes mais dinheiro do que um cirurgião cerebral? Um bom líder deve ser rápido a mostrar reconhecimento a *todos* os membros da equipa ou organização, porém a sua contribuição é indireta para a tarefa geral. Deves trabalhar sobre o princípio do “crédito quando ele é devido”. Quando o trabalho das pessoas é valorizado, há sempre motivação para continuá-lo — e bem.

MOTIVAÇÃO E INSPIRAÇÃO

Se aplicares os oito princípios descritos acima, verás que, com o passar do tempo, vais-te tornar num líder inspirador, pois já estarás a ir muito além de tentar mover as pessoas através de incentivos financeiros ou apelos ao medo — as alavancas que os velhos patrões usavam para a exclusão de todo o resto. Vais transmitir aos outros o teu próprio espírito. O almirante *Sir São Vicente* escreveu uma vez numa carta ao seu jovem capitão Nelson: “Nunca vi um homem na nossa profissão que possuísse a arte mágica de infundir o mesmo espírito em outros que inspiraram as suas próprias ações como tu o fazes. Todos concordam que só há um ‘Nelson’”. Através dos tempos, os verdadeiros líderes têm tido a mesma capacidade de inspirar esforços noutros.

Líderes que inspiram

Xenofonte sabia por experiência própria o que era inspirar soldados em campanha, mas também foi o primeiro e maior estudante de liderança. Aqui está o seu retrato como um inspirador líder militar:

“Porque alguns comandantes fazem com que os seus homens não estejam dispostos a trabalhar e a correr riscos, não estejam dispostos a obedecer, exceto sob coação e, na verdade, orgulhosos de desafiarem o seu comandante. Sim, e esses comandantes fazem com que esses homens não tenham sentido de desonra quando algo vergonhoso acontece.

Contraste o corajoso e hábil general com um dom natural para a liderança. Deixe-o assumir o comando dessas mesmas tropas, ou de outras, se quiser. Qual o seu efeito sobre eles? Eles têm vergonha de fazer algo vergonhoso, acham que é melhor obedecer e

orgulham-se da obediência, trabalhando alegremente – cada um e todos juntos – quando é necessário. Assim como o amor ao trabalho pode surgir na mente de um soldado aqui e ali, todo um exército sob a influência de um bom líder é inspirado pelo amor ao trabalho e a ambição de se distinguir sob o olhar do comandante. Se este é o sentimento da patente e do arquivo para o seu comandante, então ele é um excelente líder.

Portanto, a liderança não é uma questão de ser o melhor com arco e flecha, nem montar o melhor cavalo e estar acima de tudo, nem ser o mais conhecedor das táticas de cavalaria. É ser capaz de fazer com que os seus soldados sintam que devem segui-lo através do fogo e em qualquer aventura. Assim, também é nas indústrias privadas o homem de autoridade – o diretor ou gerente –, que pode tornar os trabalhadores ávidos, diligentes e perseverantes. Ele é o homem que faz o negócio crescer de forma lucrativa. Num navio de guerra em alto mar, os remadores devem trabalhar todo o dia para chegar ao porto, alguns remadores podem dizer e fazer a coisa certa para elevar os espíritos dos outros e fazê-los trabalhar com vontade. Outros astros do remo são tão carentes dessa habilidade que levam o dobro do tempo para terminar a mesma viagem. Aqueles chegam banhados em suor, com felicitações mútuas, senhores e remadores. Estes, com a pele seca, odiando o seu amo, e ele, odiando-os igualmente.”

Como um líder eficaz inspira um grupo de pessoas, até mesmo a classe mais baixa de cidadãos na antiga Atenas que tripulou os remos nas suas galés navais, para que tal grupo se torne uma equipa disposta e até mesmo entusiasmada será sempre um pouco misterioso. Mas pode ser feito — *tu* podes fazê-lo. E quando as pessoas estão verdadeiramente inspiradas, as recompensas materiais tornam-se irrelevantes e o medo da punição está ausente. “Não é preciso um chicote para apressar um cavalo obediente”, diz o provérbio russo.

A sabedoria proverbial das nações tem uma riqueza de conselhos — alguns deles contraditórios — para os líderes sobre o assunto de louvar e culpar. As situações e as personalidades individuais dos interessados devem orientar-te sobre qual o provérbio a seguir, mas a sua variedade é provocadora. Eles revelam-nos como é importante louvar e ser louvado dentro do tecido da vida social — alguém disse-me uma vez que **o louvor era o oxigénio do espírito humano**. Mas é difícil fazê-lo bem.

LOUVOR E CULPA: ALGUNS PROVÉRBIOS

Um homem honesto é ferido pelo louvor injustamente concedido; Elogios demais são um fardo;
Eu louvo em voz alta, eu culpo suavemente;
Os nossos elogios são o nosso salário;
O mais agradável de todos os sons — o do seu próprio louvor;
Seja poupado no louvor e mais ainda na culpa;
Louve um tolo e regue a sua loucura;
O louvor é sempre agradável;
O louvor torna os homens bons melhores e os homens maus piores.

Finalmente, a bondade no sentido moral é a base segura da liderança. Honestidade, integridade, coragem moral, justiça, tudo isso contribui para equipas melhores e mais eficazes. Virtudes como estas, tanto do líder como do membro, significam que as energias da equipa serão gastas na tarefa, e não em lutas internas, políticas, retrocessos, intrigas e suspeitas mútuas. Como acontece com a maioria das coisas, cabe a ti, enquanto líder, dar o exemplo.

CHECKLIST:

MOTIVAR

	Sim	Não
Já concordaste com os membros da tua equipa sobre as principais metas e responsabilidades contínuas, juntamente com padrões de desempenho, para que todos possam reconhecer a conclusão da tarefa?	☐	☐
Reconheces a contribuição de cada membro da equipa e encorajas os demais a fazer o mesmo?	☐	☐
Em caso de sucesso, reconheces e constróis sobre ele? Em caso de contratempos, identificas o que correu bem e das orientações construtivas para melhorar o desempenho futuro?	☐	☐
Podes delegar mais? Podes dar mais descrição sobre as decisões e mais responsabilidade a um subgrupo ou	☐	☐

indivíduo?

Mostras aos que trabalham contigo que confias neles, por exemplo, não os protegendo com controlo desnecessário? ☐ ☐

Existem oportunidades adequadas para treino e (quando necessário) de voltar a treinar? ☐ ☐

Encorajas cada indivíduo a desenvolver as suas capacidades ao máximo? ☐ ☐

O desempenho geral de cada indivíduo é revisto regularmente em discussões presenciais? ☐ ☐

A recompensa financeira corresponde à contribuição? ☐ ☐

Tens tempo suficiente para falar e ouvir, para entender o perfil único (e em mudança) das necessidades e desejos de cada pessoa, permitindo-lhe trabalhar com a semente em vez de contra ela? ☐ ☐

Encorajas pessoas com promoções dentro da organização, ou — se isso for impossível — aconselhas-os a procurar noutro lugar a próxima posição que corresponde ao seu mérito? ☐ ☐

Consegues pensar num gerente que delegue (a) mais eficazmente e (b) menos eficazmente do que tu? Quais são os resultados em cada caso? ☐ ☐

a) ☐

b) ☐

PONTOS-CHAVE

- A motivação humana tem as suas fontes em necessidades e valores profundos. Uma necessidade que se torna consciente é chamada de desejo. Um líder pode às vezes ajudar neste processo;

- Proporcionar o clima e as oportunidades certas para que tais necessidades sejam atendidas para cada indivíduo do grupo é possivelmente a mais difícil e, sem dúvida, a mais desafiadora e recompensadora das tarefas do líder;

- As pessoas são automotivadoras, mas todos nós respondemos bem à influência positiva na forma de **encorajamento** vindo dos outros. *Encorajar* significa dar esperança, confiança ou espírito — e às vezes também ajuda ativamente;

- Lembra-te de que 50% da nossa motivação vem de dentro de nós, e 50% de fora, especialmente da boa liderança. Portanto, como líder, certifica-te de obter os teus cinquenta por cento corretos praticando estes princípios:

- Estar motivado;
- Selecionar pessoas motivadas;
- Tratar cada pessoa como um indivíduo;
- Estabelecer metas realistas e desafiadoras;
- Lembrar que o progresso motiva;
- Criar um ambiente motivador;
- Oferecer recompensas justas;
- Reconhecer.

- Como líder, deves estar sempre pronto para apoiar, moderar ou encorajar a tua equipa ou o indivíduo durante o dia. Na língua zulu há uma palavra, *abakhwezeli*, que significa literalmente “aquele que mantém o fogo aceso”. Não é uma má definição da função motivadora de um líder;

- Nenhuma descrição da natureza humana pode ser completa, mas só precisas de ter 90% de razão sobre 90% das pessoas com quem estás a lidar. Claro que haverá dias maus. Claro que haverá exceções. Mas as pessoas respondem aos que têm visão. Essa visão deve ser realista, mas edificante para as pessoas, como a que esbocei acima.

“Se tratares as pessoas como elas são, elas ficarão como estão. Mas, se as tratar como devem ser, vão se tornar pessoas maiores e melhores.”

GOETHE

10. ORGANIZAÇÃO

“Os cumes dos vários tipos de negócios são como os das montanhas, muito mais parecidos do que as partes inferiores — o mesmo acontece com os princípios. São somente os detalhes variados e ricos dos estratos mais baixos que contrastam entre si. Mas é preciso viajar para saber que as cimeiras são iguais. Aqueles que vivem numa montanha acreditam que a sua montanha é diferente de todas as outras.”

WALTER BAGEHOT

Assim como há líderes fracos como organizadores, especialmente quando são promovidos de forma imprudente no seu nível de “incompetência” na organização, há alguns que têm talento para se organizar, mas falta capacidade nas outras funções principais. Presumindo que já tens potencial para ser um bom organizador e alguma experiência em organizações, o objetivo deste capítulo é aprimorar as tuas habilidades.

Organizar é a função de estruturar ou formar uma unidade coerente ou um todo funcional. Pode significar também um planeamento sistemático, mas já discutimos essa função. Organizar significa mais o tipo de estruturação que deve ser feita para que as pessoas possam trabalhar como uma unidade e cada elemento executar a própria parte. Trata-se de corrigir a relação entre o todo e as partes. É uma manifestação de um profundo impulso vocacional para impor ou pôr ordem. A ordem é o valor que está por trás da sociedade, assim como a liberdade é o valor que está por trás do indivíduo. Em qualquer equipa ou organização, é necessário encontrar um equilíbrio entre a ordem (o todo) e a liberdade (o indivíduo).

ORGANIZAR A TUA EQUIPA

A fim de conseguir qualquer coisa, deves dar ao teu grupo alguma estrutura, especialmente se for grande (seis a dez pessoas) e a tarefa complexa. Essas

estruturas podem ser temporárias — durante a duração do exercício — ou permanentes.

Se o grupo em questão for permanente ou contínuo, com indivíduos a entrar e sair, ele pode muito bem fazer parte de uma organização maior. Neste caso, a organização como um todo, ou o líder antes de ti, pode já ter subgrupos com líderes. Podes querer manter esta estrutura pronta ou introduzir alterações. A essência da organização neste nível é dividir o grupo, à medida que ele se torna maior, em subgrupos menores e nomear líderes que vão ser responsáveis por eles e que reportam a ti.

Isto dá-te um segundo sistema de comunicações. O primeiro é o método de falar com todo o grupo e ouvir — comunicação de duas vias, face a face. O conteúdo destas reuniões de equipa incluirá *propósito, políticas, progresso e pessoas*. A vantagem deste método é que não é passível de a comunicação falhar, que ocorre quando tu passas as mensagens para uma pessoa através de um terceiro (e quarto e quinto...). Mas consome tempo. Muito — mas não todo — desse trabalho de comunicação pode ser delegado a sublíderes. Um bom e bem treinado sublíder não só transmitirá e interpretará as mensagens com precisão, como também te irá comunicar de forma clara e concisa as reações, ideias construtivas ou sugestões que surgirem nas suas reuniões. Como, por exemplo:

- Como fazer a *tarefa* de forma mais eficaz;
- Como podemos trabalhar melhor em *equipa*;
- Como os *indivíduos* podem fazer a sua contribuição ideal.

A estrutura não fornece apenas um segundo sistema de comunicação, mas também outra opção na tomada de decisão e na estratégia de solução de problemas. Podes pegar num problema, ou pedir propostas de cursos de ação ou soluções à tua equipa interna de subgrupos de líderes, em vez de ao grupo como um todo. Ao escolher quando usar cada um desses dois métodos para a tomada de decisão, é importante ser flexível de acordo com as necessidades da situação, o tamanho e o carácter do grupo e o tipo de decisão envolvida.

Se o teu grupo for muito grande (vinte pessoas ou mais), é essencial subdividi-lo e nomear (ou permitir que os membros elejam) líderes responsáveis perante ti, caso contrário, as necessidades individuais descritas anteriormente não serão atendidas. Queres que cada um dos teus sublíderes envolva o teu pessoal na tarefa, desenvolva uma abordagem de equipa e inspire, incentive e controle os indivíduos conforme necessário. Quanto mais os subgrupos puderem assumir eles próprios essas funções, com o mínimo de supervisão, melhor. Mas isso, paradoxalmente, requer uma boa liderança da tua parte e do representante do grupo. Ao tomares o modelo dos Três Círculos como guia, podes realizar este levantamento estrutural sem muita dificuldade, especialmente se criares um pequeno, mas representativo, grupo de direção para trabalhar contigo. A chave é fazer as perguntas certas a ti mesmo. Algumas sugestões são apresentadas na Figura 10.1.

Quer comeces pelo topo e trabalhes para baixo, ou vice-versa, é importante ser sistemático. Vais ver como as peças do quebra-cabeças se encaixam.

No primeiro nível, deves precisar de uma resposta para a pergunta: “Quão grande ou pequeno deve ser o grupo ou grupos primários nesta indústria?”. Uma boa diretriz é estabelecer com quantas pessoas um líder de equipa pode “fazer os Três Círculos”.

O exército romano, como os gregos antes deles, operavam com um grupo primário de dez soldados liderados por um *decano*. Em grandes mosteiros beneditinos, o líder a nível estratégico era o abade, e os “líderes operacionais” eram os chefes dos principais departamentos. Para os “chefes de equipa” — os responsáveis por dez monges —, São Bento, no seu *Regimento*, pediu emprestado o título *decano*. É a origem do título de *reitor* académico e da igreja. Uma equipa de futebol e críquete é composta por onze jogadores cada. Por mais simples que seja a tarefa em termos tecnológicos, a extensão do controlo de um líder de equipa não deve exceder dez ou doze pessoas. Refere-se ao número de pessoas que são diretamente responsáveis perante um determinado líder e que, portanto, constituem a sua equipa.

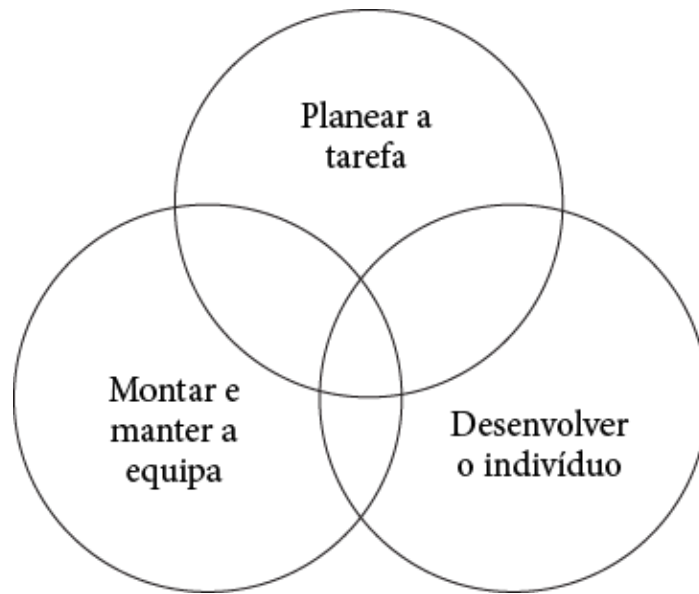


Figura 10.1

UM BOM LÍDER DELEGA

Delegar significa dar a um membro da equipa a autoridade e a liberdade de lidar com certos assuntos por iniciativa própria, com a confiança de que pode fazer o trabalho com sucesso. Não deve ser confundido com abdicação de responsabilidade.

Delegação: Dizer a um membro da equipa quais os resultados necessários e dar-lhe autoridade — “Faça à sua maneira e peça ajuda se necessário”.

Abdicação: Renúncia à responsabilidade pelo trabalho — “Faça como quiser, mas não peça ajuda se correr mal”.

Lembra-te de que não deves delegar a menos que estejas disposto a dar à pessoa em questão a autoridade necessária para trabalhar, combinada com a sua confiança de apoio. Fica disponível para discutir o progresso ou ajudar com qualquer problema que o subordinado não possa resolver sozinho. Agarra-te bem à tua mesa e não interfiras! Aceita o facto de que o trabalho será feito de forma diferente da maneira que terias feito, mas que vai ser bem-sucedido.

Tal delegação eficaz serve uma dupla finalidade: liberta-te para o trabalho construtivo em projetos maiores, e é uma técnica necessária para promover

o crescimento e desenvolvimento dos subordinados. Certifica-te de que a pessoa sabe quais são os resultados esperados dela e responsabiliza-a pelo seu desempenho.

ORGANIZA-TE

Sinais evidentes de que és ou não capaz de executar a função de organizar estão na tua própria vida. Um bom indicador é se tu és ou não bom a organizar o teu próprio tempo. É essencial que o líder tenha tempo para pensar, tanto sobre o presente como sobre o futuro. Isto significa, em primeiro lugar, uma consciência do valor do tempo e da sua utilização económica. “Pede-me qualquer coisa”, diria Napoleão, “exceto o meu tempo.” Ele sabia que tinha apenas 24 horas por dia como qualquer outra pessoa, mas usava o seu tempo de forma muito mais eficaz do que a maioria das pessoas.

Um método para desenvolver a tua consciência e habilidade na gestão do tempo é manter um diário detalhado de como o gastas. Muitas vezes, isto revela que relativamente pouco tempo está a ser dado para as principais atividades de liderança e comunicação, muito menos para pensar em decisões ou problemas. As pessoas que ficam durante a manhã a conversar ou beber café, ou a dar atenção indiscriminada a todos os *e-mails* quando chegam, podem ocupar metade do seu tempo. No final do dia, vão para casa com aquela sensação desconfortável de que não conseguiram fazer nada.

Arranjar tempo para pensar

Que conselhos podem ser oferecidos a um líder? Ele deve ter disciplina e levar uma vida cuidadosamente regulada e ordenada. Deve dar um certo tempo para reflexão e pensamento silenciosos; os melhores momentos são de manhã cedo e à noite. A qualidade, boa ou má, de qualquer ação a ser tomada vai variar diretamente com o tempo gasto no pensamento; contra isso, ele não deve ser rígido; as suas decisões e os seus planos devem ser adaptáveis a situações mutáveis. Certa crueldade é essencial, sobretudo com a ineficiência e também com aqueles que desperdiçam o seu tempo. As pessoas vão aceitar isso, desde que o líder seja impiedoso consigo próprio... A maioria dos líderes achará que há tanto para fazer e tão pouco tempo disponível – esta foi a minha experiência na esfera militar. A minha resposta é não me preocupar; o que é necessário é uma contemplação silenciosa de todos os aspetos do problema, seguida de uma decisão – e é fatal preocuparmo-nos depois.

Marechal de campo Sir Montgomery

A seguir estão algumas sugestões práticas para te ajudar a fazer o melhor uso do teu tempo no trabalho. Compara-te com este programa de dez pontos uma vez por mês nos próximos seis meses.

Desenvolver um sentido pessoal do tempo

Não confies na memória nem assumas que sabes para onde vai o teu tempo. Durante uma ou duas semanas, mantém um diário. Torna-te mais consciente do valor do teu tempo e resolve usá-lo bem.

1. IDENTIFICAR AS TUAS METAS E POLÍTICAS A LONGO PRAZO

Quanto mais claro estiveres sobre os teus objetivos a longo prazo, mais fácil será identificar as tuas prioridades. As políticas são decisões sobre princípios: elas ajudam-te a tomar muitas decisões diárias sem perder muito tempo com elas.

2. FAZER PLANOS A MÉDIO PRAZO

Deves ser capaz de traduzir fluentemente *o propósito* em *metas*, e *as metas* em *objetivos* (ver Figura 5.1. Planeia o teu trabalho em metas e objetivos em termos de oportunidades e resultados desejados, prioridades e prazos.

4. PLANEAR O DIA

Faz uma lista do que queres fazer todos os dias. Organiza-a ou marca-a por ordem de prioridade. Aprende a dizer não, senão vais tornar-te apenas escravo das prioridades dos outros.

5. APROVEITAR AO MÁXIMO O TEU TEMPO

O teu melhor momento é quando fazes o teu melhor trabalho. Sempre que possível, usa-o para tarefas importantes. Reserva alguns períodos de silêncio planeados para o pensamento criativo.

6. ORGANIZAR O TEU TRABALHO ADMINISTRATIVO

Desenvolve sistemas para lidar com papelada e *e-mails*, e para fazer chamadas telefónicas, para não fragmentar o teu dia. Faz da administração o teu servo e não o teu mestre.

7. GERIR AS REUNIÕES

Elabora uma agenda com cuidado, atribuindo tempo para cada item. Começa à hora certa e termina à hora certa. Usa as tuas habilidades como líder para fazer reuniões de negócios agradáveis.

8. DELEGAR EFICAZMENTE

Sempre que possível, delega o maior número possível de responsabilidades administrativas. A razão para o fazeres é ter tempo para exercer o tipo de liderança que a tua posição requer.

9. USAR O TEMPO DEDICADO

O tempo dedicado é usado para fins específicos, como viagens. Usa o tempo de espera ou de viagem para pensar, planear, ler ou fazer chamadas.

10. GERIR A TUA SAÚDE

A gestão de tempo é sobre a *qualidade* do teu tempo, não sobre a *quantidade*. Segue as orientações do senso comum sobre sono, dieta, exercício e férias.

CHECKLIST:

ORGANIZAÇÃO

Organização é uma função importante na interseção do modelo dos Três Círculos. Verifica a tua habilidade de te organizares nas seguintes áreas.

GRUPO

Sim Não

O tamanho do grupo é o melhor, e as pessoas certas estão a trabalhar juntas? ☐ ☐

Precisas de criar subgrupos? ☐ ☐

Há oportunidades ou procedimentos para consultar o grupo antes que as decisões sejam tomadas — decisões relacionadas ao planeamento do trabalho e resultados, métodos e padrões, quantificação do trabalho e horas extras? ☐ ☐

ORGANIZAÇÃO

Sabes o propósito da organização e como as várias partes trabalham em conjunto para alcançar esse fim? ☐ ☐

Existe um sistema eficaz de recrutamento de pessoal para a organização e formação? Existe um procedimento de demissão justo? ☐ ☐

Realizas pesquisas regulares para verificar:

- O tamanho de todos os grupos de trabalho? ☐ ☐

- O número de níveis de liderança? ☐ ☐

- O crescimento de complexidade desnecessária? ☐ ☐

- A linha e a cooperação do pessoal? ☐ ☐

- Se os sistemas de comunicação estão a funcionar corretamente? ☐ ☐

AUTO-ORGANIZAÇÃO

Existem formas de organizares a tua vida pessoal e profissional? ☐ ☐

Por exemplo, como lidas com a tua administração pessoal para ser um líder mais eficaz?

Delegas o suficiente?

☐ ☐

Já identificaste pelo menos três passos que podes dar para te tornares um melhor organizador do teu tempo?

1. _____
2. _____
3. _____

PONTOS-CHAVE

- A **organização** é a função de organizar as peças numa ordem de trabalho. “A estrutura é um meio para atingir os objetivos e as metas de uma instituição”, escreve Peter Drucker. Esta não é mais do que outra aplicação do modelo dos Três Círculos;
- No *nível de equipa*, podes ter que te organizar para obter resultados configurando **subgrupos**. No *nível organizacional*, entretanto, o princípio pode significar a introdução de **mudanças estruturais** para responder a mudanças na tarefa, na tecnologia ou no ambiente;
- O modelo dos Três Círculos serve de guia para a realização do teu próprio questionário sobre a estrutura da tua equipa. Baseia-se em princípios de senso comum. A concretização das mudanças irá exigir, naturalmente, poderes de liderança consideráveis;
- Para seres eficaz como líder, deves ser capaz de organizar o teu próprio trabalho. Deves tornar-te especialmente bom em gerir o teu próprio tempo, que é o teu recurso mais precioso, porque precisas de tempo para pensar no tempo das outras pessoas;
- “Tempo desperdiçado é existência; usado, é vida”, escreveu o poeta Edward Young. Por isso, vale a pena recordar que, muitas vezes, nada nos pertence a não ser o nosso tempo, e vais tê-lo mesmo que não tenhas mais nada;

- Alcançar um equilíbrio entre o trabalho e a vida privada que funciona para ti e que te mantenha livre do stresse.

“Não basta estar ocupado. A pergunta é: ‘Com o que é que estás ocupado?’”

HENRY THOREAU

11. AVALIAÇÃO

*“Se conseguires encontrar o triunfo e o desastre
E tratar desses dois impostores da mesma forma...”*

RUDYARD KIPLING

Apreciar, rever, classificar, avaliar, julgar e estimar são aspetos da função básica da valorização. Estes navios podem todos navegar sob a bandeira da *avaliação*: a capacidade de determinar ou fixar o valor de algo.

Como analisar e sintetizar, as outras duas funções básicas da inteligência, a valorização entra em todo o pensamento e ação de um líder. A função de controlo, por exemplo, envolve alguma avaliação do progresso em relação a padrões. Neste capítulo, vamos concentrar-nos em algumas habilidades específicas que irás precisar de adquirir ou desenvolver enquanto líder.

- Avaliação de consequências;
- Avaliação do desempenho da equipa;
- Avaliar e treinar indivíduos;
- Julgar pessoas.

AVALIAÇÃO DAS CONSEQUÊNCIAS

Em todas as organizações, há pessoas que têm uma reputação de bom senso, no sentido de que são aptos a avaliar as consequências de qualquer ação potencial dentro e fora da organização. De igual modo, todos nós conhecemos pessoas que não têm discernimento a esse respeito. Na indústria, são muitas vezes responsáveis por desencadear greves, paragens ou outras ruturas nas relações laborais.

No processo de tomada de decisão ou de resolução de problemas, terás de avaliar as consequências das ações ou das soluções propostas antes de tomar

uma decisão. É útil estar ciente de que as consequências podem ser divididas em seis categorias, que se sobrepõem consideravelmente e estão descritas na Tabela 11.1.

Tabela 11.1 *Sondar as consequências*

Tipo de consequências	Perguntas sobre as sondagens
Desejáveis	Quais são as vantagens sólidas dessa ação ou solução em termos de propósito, fim ou objetivo comum?
Indesejáveis	Tem efeitos secundários indesejados? Cria mais problemas do que resolve?
Manifesto	Que consequências – boas ou más – estão à vista?
Latente	Haverá consequências que não posso prever. Posso reduzir o número delas por mais pensamentos ou pesquisas? Tenho recursos suficientes para lidar com possíveis contingências?
Tarefa	Quais são as consequências técnicas da adoção desse método em vez de outro?
Pessoas	Quais serão os efeitos sobre (a) a equipa, (b) os indivíduos, (c) a organização, (d) a sociedade e (e) eu mesmo?

Em alguns casos, serás reduzido a estimativas grosseiras ou suposições sobre essas consequências. Mas, quanto mais ciência usares, mais podes prever consequências com precisão. Sempre que possível, transforma as estimativas em cálculos. Na indústria, isto significa realizar uma rigorosa avaliação custo/benefício dos cursos abertos.

No que diz respeito às consequências das “pessoas”, uma questão de preocupação vital para o líder, um erro comum, é adivinhar em vez de descobrir, ir e perguntar às pessoas. “Elas nunca vão concordar em fazer turnos extras, isto é certo. Elas nunca concordaram antes”, disse um diretor do conselho. Mas isto é uma suposição não examinada (lembra-te do Exercício 5 — os pontos e os fósforos). Testa essa consequência para ver se é real — podes ter uma surpresa agradável. Alguém uma vez resumiu de

forma clara o processo de tomada de decisão em três fases: tomar a decisão, implementá-la e viver com as consequências. As últimas dividem-se em duas formas: manifesto — claramente aparente ou óbvio no momento; e latente — oculto para o tomador de decisão.

Podes desenvolver a tua capacidade de avaliar estas consequências com antecedência — exceto as latentes —, analisando com cuidado as causas e os efeitos do que acontece. Gradualmente identificas padrões ou tendências. Torna-se mais fácil prever o que vai acontecer. A tua “mente profunda” — o subconsciente ou a maioria dos teus milhões de células cerebrais — pode por vezes agir como um computador, imprimir avisos, julgamentos ou expectativas. Uma mente profunda, informada ou educada, alimentada pela experiência analisada e digerida, é um ativo valioso para qualquer líder.

O computador privado de um líder

“Se tenho algum conselho a dar, é o seguinte: se alguém quer ser bem-sucedido, tem de pensar até doer. Deve preocupar-se com um problema até parecer que não há outro aspeto que não tenha sido considerado. Acreditem em mim, isso é um trabalho árduo e, pela minha observação atenta, posso dizer que há poucas pessoas preparadas para realizar este trabalho árduo e cansativo.

Mas deixem-me ir mais longe e assegurar isto: enquanto, nas primeiras etapas, é um trabalho árduo e é preciso aceitá-lo como tal, mais tarde descobriremos que não é assim tão difícil. O aparelho pensante torna-se treinado — até para formar algum pensamento subconscientemente. A pressão que uma pessoa teve que usar no seu pobre cérebro nos estágios iniciais já não é necessária; o pensamento primitivo é raramente necessário; o computador mental da pessoa chega às decisões instantaneamente ou durante um período em que o cérebro parece estar em repouso. São apenas os problemas raros e mais complexos que exigem um esforço mental prolongado.”

ROY THOMSON, AFTER I WAS SIXTY (1975)

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DA EQUIPA

Nas empresas, é muitas vezes valioso ter uma sessão de *briefing* após um determinado projeto. Isso dá-te a oportunidade de avaliar o desempenho do grupo como um todo em relação à tarefa. Primeiro, debes ter uma declaração realista e honesta dos resultados nos seguintes termos:

Sucesso: Objetivos todos alcançados.

Sucesso limitado: Objetivos gerais ou parte de um objetivo atingido, mas não todos.

Fracasso: Nenhum objetivo alcançado.

Assim, o próximo passo é a avaliação propriamente dita. Podes iniciá-la dando as tuas próprias opiniões, ou pedir comentários da equipa como um todo. A menos que sejas um líder muito experiente, é melhor seguir sempre o simples exercício de identificar os pontos bons primeiro — o que correu bem — e depois passar para os pontos que precisam de melhorar. Estes devem incluir formas construtivas pelas quais o desempenho da equipa como um todo possa ser mudado para melhor. Podes tomar decisões no local para efetuar estas mudanças ou escolher pensar sobre elas por um ou dois dias.

As reuniões de grupo para *briefing* geralmente não são o lugar certo para lidar com falhas individuais, a menos que queiras fazer de alguém um exemplo para o benefício do grupo como um todo.

Nas reuniões de *briefing*, podes resolver qualquer problema específico que tenha causado a fragmentação do grupo em partes independentes e interdependentes. O filme *Almas em Chamas* é uma boa ilustração. Durante uma reunião de *briefing*, enquanto o 918 Bomb Group ainda está a sofrer pesadas perdas em território inimigo, Savage descobre que alguns indivíduos estão a colocar os seus amigos íntimos em primeiro lugar.

Savage: Pettigill! Pettigill: Sim, senhor.

Savage: Tivemos muita sorte de ter apenas uma derrota neste ataque. Porque quebraste a formação?

Pettigill: Bem, senhor, Ackermann estava em apuros, com dois motores em chamas, e estávamos a ir ao encontro dos caças inimigos. Achei melhor ficar com ele e tentar cobri-lo ao entrar no alvo. Mas ele não conseguiu.

Savage (após uma pausa): Ackermann é um bom amigo teu?

Pettigill: É o meu colega de quarto, senhor.

Savage: Então, pelo bem do teu companheiro de quarto, violaste a integridade do grupo. Cada arma num B.17 é projetada para dar ao grupo o máximo poder de fogo defensivo, é isso que quero dizer com integridade do grupo. Quando retiras um B.17 da formação, reduces o poder defensivo do grupo em dez armas. Um avião alvejado tem que ser dispensável. A única coisa que nunca é dispensável é a tua obrigação para com este grupo. Este grupo, este grupo, este grupo, é que tem de ser a sua lealdade, a tua única razão de ser! Stovall!

Stovall: Sim, senhor.

Savage: Peça ao oficial Billeting que faça uma reatribuição completa dos aposentos para que cada homem tenha um novo colega de quarto.

Stovall: Muito bem, senhor.

Nesta cena, Savage mostra uma habilidade considerável, que vale a pena explorar ainda mais. Ele *sente* um problema e fez uma *pergunta* para completar o seu diagnóstico: “Ackermann é um bom amigo teu?” Ele *ordena* a realocação nos quartos para lidar com o que ele diagnosticou como um *problema geral*, e *reitera o padrão do grupo* que está a tentar estabelecer — neste caso, colocar o grupo em primeiro lugar e a si mesmo em segundo lugar.

AVALIAÇÃO E TREINO DE INDIVÍDUOS

“Reunião de avaliação” é um termo familiar na linguagem de gestão. Esta é uma entrevista regular, às vezes acontece pouco, uma vez por ano, quando um gestor se senta com o seu subordinado e avalia o trabalho do subordinado em função dos seus objetivos. “Não me diga que o homem está a fazer um bom trabalho”, disse Andrew Carnegie a um dos seus chefes de fábrica. “Diga que bom trabalho ele está a fazer.”Durante uma reunião de avaliação, deves criar um ambiente em que possas estabelecer um diálogo construtivo com um subordinado (ou superior ou colega), e considerar:

- Desempenho passado;
- Trabalho futuro a ser feito, metas, prioridades, padrões e estratégias;
- Combinar perceções do que cada um pode razoavelmente esperar do outro;
- Melhorar as competências, os conhecimentos e os comportamentos.

Tabela 11.2 *Entrevistas de avaliação de desempenho*

ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	
Diretrizes	Anotações
1- Garantir que a informação necessária está disponível	Para fundamentar a discussão e mantê-la factual, todos os documentos, relatórios, dados ou informações de apoio devem estar prontamente disponíveis para a entrevista.
2- Deixar o entrevistado	à Ambas as partes devem tentar estar descontraídas, de mente aberta, conscientes do propósito da reunião, comprometidas com

vontade	o seu propósito e preparadas para conversar com calma e franqueza.
3- Ritmo de controlo e direcionamento da entrevista	Ambas as partes têm um papel a desempenhar para controlar e influenciar o ritmo e o direcionamento da entrevista, de modo a mantê-la relevante, útil e orientada para o trabalho.
4- Ouvir, ouvir, ouvir	A parte mais difícil da entrevista é de ambas as partes se ouvirem. Ouvir é mais do que não falar, é esvaziar a mente de ideias preconcebidas ou preconceitos. É estar disposto a considerar o ponto de vista de outra pessoa e, se esse ponto de vista for melhor do que o que tinhas, ser suficientemente humilde para aceitá-lo.
5- Não ser destrutivamente crítico	Sempre que possível, as pessoas devem ser encorajadas a ser autocríticas – críticas do seu próprio desempenho e motivadas para melhorar. Esta abordagem é muito útil para eliminar o conflito desnecessário da reunião.
6- Avaliar o desempenho sistematicamente	É importante cingir-se aos factos – que podem ser comprovados –, que é quando a informação de apoio relevante torna-se útil.
7- Discutir futuras ações	Esta é uma oportunidade para conversar – quase em pé de igualdade – sobre o que foi feito, qual a melhor forma de o fazer, quem o fará, quando e em que nível.
8- Estar preparado para conversar sobre potenciais e aspirações	A questão do potencial do indivíduo para a promoção futura nem sempre surge, mas é bom estar preparado.
9- Identificar o treino/desenvolvimento essencial necessário	A parte final da entrevista é dedicada a discutir a formação e o aconselhamento que podem ser necessários para levar o plano acordado à ação.
10- Evitar armadilhas óbvias	Coisas como: Conversar demais e atrapalhar a entrevista; Introduzir conflitos desnecessários; Chegar a conclusões precipitadas; Culpar apenas os outros – particularmente os que não estão presentes para se defenderem; Esperar o impossível – como querer que uma pessoa mude características significativas de um dia para o outro; Fazer promessas que nenhuma das partes pode cumprir.

A Tabela 11.2 contém algumas diretrizes que podes achar úteis tanto para

as funções de avaliador como de avaliado.

No final da reunião ou pouco depois, quaisquer ações acordadas deverão ser anotadas. O que é que tem de ser feito? Quando? Com que padrão?

Não esperes muito de um sistema de reuniões formais de avaliação de desempenho. Certamente que se não forem seguidas por ações tanto do avaliador quanto do avaliado, podem logo degenerar em rituais vazios. Mas os resultados de uma boa avaliação, quando associados a um bom aconselhamento, incluem um melhor trabalho de equipa, um maior empenho e o desenvolvimento do conhecimento, das competências e do carácter.

Treino no trabalho

O general Horrocks recordou um incidente que revelou a capacidade de Montgomery para desenvolver o indivíduo, mesmo nos níveis mais altos de liderança.

"No dia seguinte à batalha [Alam Halfa], eu estava sentado no meu quartel-general com sons de de satisfação. A batalha foi ganha e não fui maltratado no processo. O que poderia ser melhor? Depois veio um oficial de ligação do quartel-general do 8o Exército que me trouxe uma carta do Monty. Foi isto o que ele disse:

<Querido Horrocks,

Bem feito, mas deves-te lembrar que agora és comandante de um corpo e não comandante de divisão...>Ele passou a listar quatro ou cinco coisas que eu tinha feito mal, principalmente porque interferi demais nas tarefas dos meus comandantes subordinados. Os sons de satisfação pararam abruptamente.

Talvez eu não fosse um general tão bom, afinal de contas. Mas, quanto mais pensava na batalha, mais percebia que Monty tinha razão. Então liguei-lhe e disse: <Muito obrigado>.

Conto isto porque Montgomery foi um dos poucos comandantes que tentaram treinar as pessoas que trabalhavam sob o seu comando. Quem mais, no dia seguinte à sua primeira grande vitória – que tinha alterado toda o aspecto geral da guerra no Médio Oriente –, se daria ao trabalho de escrever uma carta como esta a um dos seus comandantes subordinados?"

GENERAL SIR BRIAN HORROCKS, A FULL LIFE (1956)

Portanto, deves ver o sistema formal como, na melhor das hipóteses, uma rede de segurança para um processo que deve seguir continuamente. Como líder, deves sempre avaliar o valor da contribuição de cada indivíduo e dar-lhe *feedback* sobre como se está a sair. Às vezes, os indivíduos, especialmente os mais exigentes, podem genuinamente subestimar alguma ação ou função que desempenham. É uma espécie de complexo de inferioridade

ocupacional. O líder pode corrigir esse erro de julgamento. Ele pode, também, como vimos, ter ocasiões para chamar a atenção para as insuficiências dos objetivos.

No entanto, um líder não está no lugar de um juiz no tribunal de justiça que avalia imparcialmente as ações de uma pessoa que espera no banco dos réus. Ele quer melhorar o desempenho. Os líderes têm de ser capazes de comunicar tanto as suas perceções sobre os pontos fortes como os pontos fracos da pessoa avaliada. Devem dispor de dados ou informações para apoiar qualquer observação que façam.

Acima de tudo, devem apresentar as suas sugestões para que sejam aceitáveis e passíveis de ação por parte do indivíduo. A melhor maneira é pedir ao indivíduo que avalie o próprio desempenho em relação a objetivos permanentes ou contínuos e objetivos específicos. Em seguida, montar um plano de ação com eles.

Assim, a função de avaliar o desempenho de um indivíduo só é útil se for o prelúdio de alguma forma de aprendizagem ou treino. Mesmo que o resultado da entrevista seja demitires essa pessoa, ou transferi-la para outro grupo, ela ainda pode ser apresentada de forma positiva, como uma lição que aprenderam juntos. Como líder, precisas de ser, em parte, um professor ou um treinador de pessoas. Por outro lado, um professor tem de ser como um líder.

É possível ensinares-te técnicas específicas, tais como fazer perguntas de diferentes tipos que podem ser úteis em reuniões de avaliação.

Os exemplos a seguir podem ser úteis:

Abertura: “Fala-me do teu programa de vendas.” Sondagem: “É a primeira vez que não consegues atingir um alvo?”

Factual: “Onde estavas quando aconteceu?” Reflexivo: “Obviamente, sentes-te desapontado e chateado com o que foi dito.” Liderança: “Suponho que vás melhorar isto no próximo ano?” Escolha limitada: “Se tivesses de escolher entre trabalho de recrutamento geral e especialização em direito laboral, qual seria a tua escolha?”

O mais importante, entretanto, é levar a sério as tuas responsabilidades de desenvolver o indivíduo como seu mentor durante todo o ano, e não apenas

por uma ou duas horas numa reunião formal ou semiformal. Deves ser capaz de oferecer a cada pessoa algo extraído da tua sabedoria prática.

Infelizmente, a menos que o teu subordinado te *avalie* muito bem, é improvável que ele queira aprender contigo. Como Winston Churchill disse uma vez à sua esposa: “Não suporto que me ensinem, mas gosto de aprender”. O que há em ti que pode fazer com que as pessoas queiram aprender algo? Dado que tens um pouco de sabedoria, é melhor veres-te não como um técnico a treinar um desportista, mas como um artista mais experiente sentado ao lado de outro, a comentar sobre o trabalho em mãos.

Lembras-te da definição do orador de Cícero: “um bom homem habilidoso em falar”? O desenvolvimento de outra pessoa pode muito bem testar a tua bondade e habilidade enquanto professor. Porque a sabedoria prática consiste em inteligência, experiência e bondade. Mas ser mentor é uma atividade que pode fazer da liderança uma experiência gratificante.

JULGAR PESSOAS

Podes ter ouvido que alguns líderes destacam-se noutros aspetos: “Ele não é bom juiz de carácter. Algumas das nomeações que fez foram desastrosas”.

Por outro lado, algumas pessoas — nem todos os líderes — têm um talento natural para formar julgamentos precisos sobre as pessoas e como se podem comportar em certas situações. Se tens alguma habilidade natural como juiz, podes desenvolvê-la pela observação, experiência e estudo. É instrutivo verificar as nomeações feitas por outros na tua organização em relação ao teu próprio conhecimento desta pessoa, por um lado, e os requisitos do trabalho, por outro. Terias feito esta marcação? Revelou-se uma decisão boa, média ou fraca em termos de resultados? A prática de ter favoritos é perigosa para os líderes em vários pontos.

Primeiro, quebra a unidade da equipa. Pesquisas demonstram que, se um viajante do Ártico faz de um *husky* o seu favorito entre os seus cães de trenó, a eficácia de toda a equipa deteriora-se acentuadamente. Em segundo lugar, a pessoa que escolheste como tua favorita é vista pelos outros como um exemplo do teu julgamento. Se outros, que conhecem os seus colegas melhor do que tu, não concordarem com a tua estima aparentemente alta por esta pessoa, a tua credibilidade será afetada. Em terceiro lugar, os favoritos

avançam ao reconhecerem e atenderem as necessidades sociais e de estima dos seus padrões com astúcia. Se sentirem que gostas de elogios, irão agir de acordo. Algumas pessoas são lisonjeadoras naturais e vão disputar o teu favorecimento com tais presentes. Com o tempo, o teu julgamento pode ficar prejudicado e podes esquecer as razões triviais pelas quais as escolheste — como o seu charme ou a sua conversa divertida — e, ao promovê-las a cargos de responsabilidade, falharão. Presumindo que tenhas permanecido imparcial (embora seja humano gostar mais de algumas pessoas do que de outras), a melhor maneira de melhorar julgamentos e decisões sobre as pessoas é analisá-las lentamente e trabalhar arduamente. Deve existir momentos em que trabalhas ativamente na questão, ao analisar as tuas impressões e discutindo-as com outras pessoas, seguidos de momentos em que relegas o assunto para o teu subconsciente ou “mente profunda”, para pensar numa resolução depois.

Decisões das pessoas

Entre os executivos eficazes que tive a oportunidade de observar, houve pessoas que tomaram decisões rápidas e as que as tomaram de forma lenta. Mas, sem exceção, tomaram decisões pessoais lentamente e fizeram-nas várias vezes antes de realmente se comprometerem.

Alfred P. Sloan Júnior, ex-chefe da General Motors, a maior empresa de manufatura do mundo, foi orientado a nunca tomar uma decisão pessoal antecipadamente. Ele fez um julgamento provisório, e mesmo isso levou várias horas como regra. Então, alguns dias ou semanas depois, ele abordou a questão novamente, como se nunca tivesse trabalhado nela antes. Só quando concluiu com o mesmo nome duas ou três vezes seguidas é que estava disposto a ir em frente. Sloan tinha uma reputação merecida pelos «vencedores» que escolheu. Mas, quando lhe perguntam qual é o seu segredo, dizem que ele responde: «Não é segredo. Aceitei que o primeiro nome que invento é suscetível de ser o nome errado, então volto a ler todo o processo de reflexão e análise algumas vezes antes de agir». Mas Sloan estava longe de ser um homem paciente.

Poucos executivos tomam decisões pessoais de tal impacto. Mas todos os executivos eficazes que tive a oportunidade de observar aprenderam que têm de pensar por várias horas, de forma contínua e ininterrupta, para as decisões sobre as pessoas que esperam encontrar a resposta certa”.

PETER DRUCKER, O GERENTE EFICAZ (1967)

AUTOAVALIAÇÃO

Como nas outras funções, podes aplicar o princípio da avaliação a ti mesmo e ao teu trabalho. Na verdade, um grande objetivo é formar uma visão clara do que significa *excelência* em liderança. Para tal, poderás avaliar o teu progresso em intervalos regulares. A melhor maneira de aprender a liderança é fazer o teu trabalho atual o melhor possível e monitorizar com cautela o próprio desempenho. Podes desenvolver o *insight* para monitorizar o teu desempenho de liderança, e até mesmo erros e falhas irão divulgar lições positivas.

Neste contexto, debes sempre avaliar em relação ao papel genérico — as responsabilidades e funções da liderança. A liderança é uma atividade centrada no outro, não autocentrada e, portanto, debes evitar qualquer forma de autopreocupação.

“Temos de considerar as nossas responsabilidades. Devemos considerar os deveres de que somos capazes, mas não as nossas capacidades consideradas. Não deve haver autocontemção complacente.

Quando o eu é visto, deve estar sempre na mais íntima ligação com os seus propósitos.”

WILLIAM GLADSTONE, EX-PRIMEIRO-MINISTRO DO REINO UNIDO

APRENDER COM OS TEUS ERROS

Há uma contingência sobre a qual precisas pensar com antecedência: o **fracasso**. Vais encontrá-lo no exercício da liderança, pois não pode haver grande **sucesso** a menos que estejas disposto a trabalhar às vezes à beira do fracasso.

Usando o modelo dos Três Círculos, e o resto deste livro, debes trabalhar arduamente para diagnosticar a *causa* destas falhas. Podes ser tu a causa, ou por circunstâncias fora do teu controlo. Mas é necessário descobrir. Por isso, debes descobrir impiedosamente a causa da falha, como se estivesses a investigar um acidente de avião. Não vais recuperar a tua confiança para voar novamente até que entendas o que deu errado e saibas como corrigir a tua falha ou da equipa. Como Emerson disse: “O sucesso de um homem é feito de fracassos, porque ele experimenta e aventura-se a cada dia, e quanto mais quedas ele sofre, mais rápido se move... Ouvi dizer que, na equitação, não é um bom cavaleiro quem nunca foi atirado ao chão, mas que um homem nunca será um bom cavaleiro enquanto não for atirado ao chão;

então não será mais assombrado pelo terror que terá de suportar, e cavalgará para onde for”.

Assim, o fracasso pode ser o teu melhor professor. Pode também dar-te o dom inestimável da humildade. Como me disse uma vez o vice-presidente residente de uma empresa americana: “Já tive sucesso suficiente para não me desesperar e fracasso suficiente para me manter humilde”.

COMO APRENDER COM O *FEEDBACK*

Feedback é simplesmente informação que te chega sobre as reações das pessoas — neste caso, reações positivas ou negativas ao teu desempenho no papel genérico de *líder*, uma vez que está incorporado no teu trabalho.

Não te preocupes: haverá sempre muito *feedback*. Não irás precisar de o solicitar — apenas mantém os teus ouvidos e olhos atentos. Pessoalmente, sou contra a prática de criar sistemas de gestão para solicitar *feedback*. Em primeiro lugar, envia o sinal do egocentrismo; em segundo lugar, não há necessidade — ele está sempre lá. Se não sabes o que a tua equipa, colegas ou chefe pensam de ti, não adianta enviar-lhes um questionário!

Lembra-te de que todos os fragmentos de *feedback* que surgem no teu caminho são apenas **impressões pessoais**: ninguém tem uma janela para a tua alma — nem mesmo tu. Mas as impressões que os outros têm de ti são, no entanto, factos. É claro que algumas pessoas te conhecerão melhor do que outras e podem ser mais percetivas. O *feedback* precisa de ser peneirado antes de ser levado em consideração, mas cuidado para não descartar as reações mais críticas à tua liderança por alguma forma de racionalização autoindulgente.

O princípio é procurar um padrão no *feedback* dos superiores, colegas ou subordinados — solicitados ou não — que venham ao teu encontro. Há um ditado húngaro que diz:

“Quando um homem diz ser um cavalo, ri-te dele.

Quando dois homens afirmam que são um cavalo, pensa nisso.

E quando três homens dizem ser um cavalo, é melhor comprares uma sela para ti.”

Se perceberes a impressão geral que as pessoas têm de ti — seja no domínio das qualidades, conhecimentos ou funções —, tens a liberdade de mudar o teu comportamento. Por mais doloroso que possa ser no momento, embora geralmente seja pelo *feedback* crítico que mais aprendemos, chegamos a saber que é somente através dos olhos dos outros que podemos ver as nossas falhas. E com o tempo podemos apreciar que este autoconhecimento doloroso é uma espécie de bênção. Como dizem os árabes: “Quando Deus deseja bem a um homem, ele dá-lhe uma visão das suas falhas”.

CHECKLIST:

AVALIAÇÃO

Ao avaliar o resultado de possíveis cursos de ação ou soluções, levas tempo para considerar as consequências para a equipa e para o indivíduo, bem como para a tarefa?

Sempre ☐ Às vezes ☐ Raramente ☐

Como te classificarias como avaliador do trabalho da tua equipa e de cada membro dela?

Bom Realizas reuniões regulares de avaliação e fazes muitas coisas no dia a dia. Apoias sempre os pontos gerais com provas. Tendes a elogiar primeiro e a criticar depois. A tua avaliação geralmente resulta num melhor desempenho no trabalho. ☐

Médio Às vezes parece funcionar, outras vezes não. É difícil acertar com algumas pessoas. Francamente, pessoas estranhas, que não querem aprender, derrotam-te. ☐

Ruim Perdes credibilidade sempre que tentas avaliar alguém. ☐
Normalmente acaba numa discussão. Falas, e eles recusam-se a ouvir.

Qual é o teu histórico em julgar as pessoas? Ao seleccionar e promover indivíduos, qual das seguintes afirmações caracteriza a tua abordagem?

Consegues escolher sempre um vencedor, sem nunca consultar ☐
alguém ou procurar aconselhamento especializado.

Passas pelas primeiras impressões. Mesmo que penses que estás ☐
errado, normalmente voltas a estas no fim.

Assimilas devagar as decisões das pessoas. Gostas de consultar ☐
outros que conhecem a pessoa, muitas vezes de forma confidencial.
Não confias no teu primeiro pensamento.

Gostas de ver uma pessoa numa variedade de situações diferentes ☐
antes de decidires. O histórico é um fator importante para ti, mais
do que testes psicológicos e similares.

Raramente escolhes uma pessoa apenas por razões técnicas, a não ☐
ser que ela esteja a trabalhar por conta própria. Tentas vê-la no
contexto de ser um líder ou membro da equipa, e julgas se ela irá se
dar bem com os indivíduos desse grupo.

Considerarias a tua avaliação regular do teu próprio desempenho como
(a) mais rigorosa; (b) menos investigadora; ou (c) mais ou menos igual à
avaliação feita pelos outros?

A) ☐ B) ☐ C) ☐

PONTOS-CHAVE

- Quando as pessoas trabalham arduamente numa tarefa, precisam de ter o seu trabalho avaliado de forma justa e profissional. De que outra forma é que podem aprender a fazer melhor da próxima vez?;

- A capacidade de avaliar é uma importante função da liderança;
- Neste capítulo, discutiu-se: *avaliar as consequências, avaliar o desempenho da equipa, avaliar e treinar os indivíduos e julgar as pessoas*;
- Um elemento crucial na tomada de decisões é a avaliação das alternativas em termos das suas consequências — técnicas, financeiras e humanas;
- A menos que possas **avaliar o desempenho da equipa** com habilidade, as pessoas que trabalham para ti irão perder uma parte vital do *feedback* que deveriam receber. Quanto melhor a equipa, mais ela aspira à excelência, e mais recibes críticas construtivas;
- Avaliar a **contribuição dos indivíduos** é uma atividade contínua, parte do processo de despertar o melhor das pessoas;
- Quanto mais alto subires enquanto líder, mais importante é desenvolver um bom **julgamento sobre as pessoas**. Evita ter favoritos. O teste da tua capacidade reside no desempenho das pessoas que nomeaste. “Pelos seus frutos, tu os conheces.”

“Os que estão próximos não irão esconder a sua capacidade. Quem está distante não irá reclamar do seu trabalho... Isto é o que se chama ser um líder e professor de homens.”

HSÜ TZU

12. LIDERAR AO DAR O EXEMPLO

“O porta-lâmpadas deve ir em frente.”

PROVÉRBIO CHINÊS

Como líder, não podes deixar de dar o exemplo — a questão é se será bom ou mau. Se estiveres a dar um bom exemplo, as pessoas tenderão a não estar muito conscientes disso, mas notarão e comentarão seus maus exemplos.

Os russos têm um ditado: “Nada é tão contagioso como um mau exemplo”. Isto é muito comentado pelos sábios. Francis Bacon disse: “Aquele que dá bons conselhos constrói com uma mão. Aquele que dá bons conselhos e exemplos constrói com as duas mãos. Mas aquele que dá boa admoestação e maus exemplos, constrói com uma mão e puxa para baixo com a outra”. Aí está.

O exemplo é importante, então, porque as pessoas recebem informações mais pelos olhos do que pelos ouvidos. Daí o provérbio “Uma imagem vale mais que mil palavras”. Quando assumes o papel de líder, tornas-te na imagem!

Porque o que eles veem que estás a fazer é muito mais poderoso do que o que te ouvem dizer. O princípio básico é que a palavra e o exemplo devem andar sempre juntos — devem apoiar-se. Ao entrarem em conflito, debes esperar que as pessoas sigam o teu exemplo e não o teu preceito.

“Faz o que eu digo, não faças o que faço”, o ditado nunca será dito assim por um verdadeiro líder, exceto na medida em que reconhecem que ele está a aspirar a um alto padrão comum, e, sendo humano, está muito consciente das suas próprias deficiências. As pessoas vão respeitar-te se tentares dar o exemplo certo, mesmo que fique aquém das expectativas.

Todos nós conhecemos por experiência própria o poder do exemplo dos outros sobre a nossa própria motivação. Se um líder é entusiasta e motivado,

é contagioso.

EXERCÍCIO 7

Consegues identificar algum líder que te tenha inspirado ou motivado?

Que características é que eles tinham?

Agora ao contrário, consegues pensar num incidente em que um mau exemplo dado por um gerente reduziu a energia e a motivação do grupo?

Muitos gerentes, se fossem honestos, teriam que admitir que são como a personagem-título na obra de Shakespeare, *O Mercador de Veneza*, que declarou: “É mais fácil eu ensinar a vinte pessoas o que é bom para ser feito, do que ser uma das vinte a seguir o meu próprio ensinamento”. Talvez seja melhor pensar no exemplo como algo que dás em vez de estabelecer. Dar um exemplo sugere uma intenção consciente de fazer algo para o efeito. O exemplo não deveria surgir do que és e no que acreditas, independentemente do efeito?

Podes discordar de mim que o bom exemplo não deve ser calculado conscientemente. Mas, pela minha experiência, fazer coisas por efeito pode ser contraproducente. Neste contexto, é um ponto bastante académico, porque não podes *simular* propósito, entusiasmo ou unidade. Se as pessoas à tua volta querem ver e sentir isso, então têm de estar mesmo lá.

Espontâneo	O exemplo é melhor quando é percebido como espontâneo, não calculado. Deve acontecer naturalmente.
Expressivo	É suposto seres a liderança. Não faças coisas por efeito – fazê-lo é natural para ti. Porque é que o pássaro canta?
Discrição	Um bom exemplo não deve chamar a atenção para si mesmo. Não é uma procura pessoal. Nada de trompetes!

NA ÁREA DE TAREFAS

Um significado de *liderança*, no sentido literal, é de sair na frente dos outros. O verbo original, em inglês, só é encontrado no tempo *causal*. Significa *fazer com que* as pessoas te sigam — livremente, por iniciativa própria. Um guia

alpino, por exemplo, pode mostrar a alguns seguidores em que direção devem viajar.

Quando aumentamos a referência de conduzir para situações não físicas, o líder ainda é a pessoa que faz com que os outros avancem livremente pelo seu exemplo. Liderança implica a vontade pessoal de sair à frente — e aceitar os riscos envolvidos — a fim de garantir que a equipa vai na direção certa, na velocidade certa e com um coração disposto.

Liderar à frente

A presença de Napoleão no campo de batalha inspirou confiança nos seus soldados e na vontade de lutar. Ao formarem-se em Austerlitz na fria e nebulosa manhã de 2 de dezembro de 1805, ele prometeu aos seus soldados: “Eu mesmo irei dirigir cada um dos batalhões... Mas, se por um instante, a vitória parecer incerta, verão o vosso imperador a expor-se na primeira fila”. Igualmente conspícuos na partilha dos perigos da linha de frente foram os seus generais, que lideraram e deram exemplos de destemor. Mortalmente ferido, o general Valhubert recusou-se a deixar o campo, ao declarar aos seus homens: “Irei morrer aqui também”. Ele fez e eles lutaram — o valor era contagioso.

Para continuar a analogia, se estiveres muito à frente do grupo — muito avançado no teu pensamento —, corres o risco de perder o contacto com eles completamente. No entanto, se estiveres muito atrasado, poderás demonstrar, como um político da Revolução Francesa de 1848, que estás a forçar a tua passagem por uma multidão que ajudaste a instigar: “Deixem-me passar, tenho de segui-los, sou o líder deles”.

Qual o exemplo que deves definir por fazer pessoalmente o trabalho de si mesmo depende do teu nível de liderança. Nos níveis mais baixos, deves esperar liderar ao fazer o trabalho sozinho — ou parte dele, pelo menos — da maneira que desejas que seja feito. Mas as outras funções de liderança, nomeadamente o controlo e a coordenação, devem ter prioridade se houver algum conflito sobre a forma como o teu tempo deve ser gasto.

No campo militar, este aspeto da liderança tende a ser muito claro. Espera-se que o comandante do pelotão esteja à frente do seu pelotão; o líder de pelotão voa como o seu próprio lutador, bem como controla o esquadrão. A um certo nível, porém, o comandante militar não lidera o ataque pessoalmente. Um sargento ansioso do general Slim, na Birmânia, durante a Segunda Guerra Mundial, disse: “Estaremos mesmo atrás de si nesse dia,

senhor”. “Não se engane, sargento”, respondeu Slim com um sorriso, “quando o dia chegar, estará a vários quilómetros à minha frente!”. O líder sénior então deixa de liderar pelo exemplo? Não necessariamente. O facto de, em alguma fase da sua carreira, ele ter liderado “à frente” na tarefa básica é, em si mesmo, um fator importante para conquistar o respeito dos seus colegas mais jovens a todos os níveis. Tem a vantagem prática adicional de as pessoas saberem que um líder não lhes irá pedir que façam o que ele não estaria disposto a fazer por si mesmo — ou a ter feito no passado. Se o líder não está disposto a fazer o trabalho por si mesmo, eles dificilmente podem comandar os outros a fazê-lo.

Não pergunte aos outros...

Quando eu tinha vinte e poucos anos, trabalhava como marujo num arrasto de pesca de casco. O oficial encarregado do convés era um grande valentão com uma tarja no ombro, pois ele tinha sido recentemente um capitão, mas perdeu o seu título por incompetência.

Uma tarde, numa tempestade de inverno perto da Islândia, ele disse a um dos homens para iluminar o mastro e ajustar uma luz de navegação insegura. “Sem hipótese”, disse o homem, olhando para o mastro e as ondas a assobiar. “Faz já, Bill,” trovejou o oficial para o outro ajudante de convés. “Eu não”, respondeu Bill, e virou as costas. O oficial começou a gritar e a insultar-nos.

Atraído pela comoção no convés, o comandante aproximou-se. “O que é que se passa?”, perguntou. O amigo disse-lhe. “Porque não vais tu mesmo?”, disse o capitão ao companheiro, olhando-o nos olhos. Silêncio. “Certo, eu mesmo o farei”, falou o capitão, e começou a tirar a roupa oleada. Ele iria mesmo. Ao mesmo tempo, três ou quatro homens deram um passo em frente e voluntariaram-se, pois não tinham vontade de perder o nosso navegador para o mar.

Quem era o verdadeiro líder, o oficial ou o capitão?

Mesmo nos níveis mais altos de liderança, às vezes é possível ao líder dar o que pode ser chamado de exemplo simbólico. Quando Napoleão encontrou um sentinela a dormir uma noite, ele pegou no mosquete do homem e ficou de guarda por algumas horas. Ocasionalmente, um líder sénior pode “dar uma mão”, e trabalhar ao lado do seu povo por uma ou duas horas.

Tais gestos podem ter um efeito elétrico sobre os subordinados, em proporção direta com a classificação ou antiguidade do líder em causa. Os rumores, que podem ser um fator tanto positivo como negativo nas grandes organizações, irão espalhar a boa notícia. Quando Júlio César, o

comandante-chefe, sentou-se em volta de uma mesa com dez soldados de uma legião romana e compartilhou a sua refeição de pão, carne e vinho e, à tarde, participou nos seus exercícios militares, todo o exército romano soube da história em poucas semanas.

Liderança envolve a capacidade de inspirar, e as pessoas são tocadas por tais gestos imaginativos. Um grama de exemplo vale um quilo de exortação. Às vezes, tal ato simbólico pode servir para lembrar um grupo ou uma organização do significado básico da liderança. É como se o líder estivesse a dizer: “Gostaria de estar convosco mais vezes, especialmente quando há um trabalho sujo ou árduo a fazer, mas as minhas outras responsabilidades não me permitem. Pelo menos o que fiz esta tarde é um sinal de que falo a sério”.

EM EQUIPA E CÍRCULOS INDIVIDUAIS

A importância de dar o exemplo no estabelecimento, na manutenção ou alteração de normas de grupo já foi abordada. O que quer que precisas que o grupo faça, deves estar preparado para fazeres tu mesmo. A pontualidade é um exemplo óbvio. Se quiseses que cada membro ajude os outros com o seu trabalho, podes melhor transmitir isso ao agir assim. As normas das relações humanas — escutar, respeitar, comunicar e cuidar — podem ser mais bem transmitidas pelo exemplo.

Quando Jesus quis mostrar aos seus discípulos que, como líderes, eles deveriam estar preparados para atender às necessidades dos indivíduos, ele não lhes deu uma longa palestra sobre psicologia social. Em vez disso, pegou numa tigela, num jarro de água e numa toalha, ajoelhou-se e lavou-lhes os pés empoeirados. Ao desempenhar as funções de um humilde servo doméstico, ele estava também a ensinar-lhes a necessidade de humildade enquanto líderes, uma virtude em flagrante contraste com a arrogância dominadora de muitos dos reis da época.

“É certo”, escreveu Shakespeare em *Rei Henrique IV*, “que ou o porte sábio ou o porte ignorante são capturados, à medida que os homens adoecem, portanto deixem os homens prestarem atenção à sua companhia”. O exemplo é contagioso. É a ação ou conduta que induz à imitação. As crianças são naturalmente imitativas: é a forma como aprendem. Como adultos, mantemos essa característica. Ao criar o clima certo de propósito,

unidade e trabalho em equipa, como tu te comportas como líder pode ser decisivo.

“Menciona a integridade como uma qualidade importante”, perguntou um gerente a Sir Slim numa grande conferência para gerentes e diretores. “Pode sugerir como essa qualidade pode ser disseminada na indústria?”. “Sim, pelo exemplo”, respondeu Slim.

Bom exemplo, então, tem poder criativo, especialmente se envolver um elemento de autossacrifício. Pode funcionar na mente das pessoas para alterar os seus hábitos. Este processo pode levar tempo, mas o líder, cujo exemplo apoia as suas palavras, coloca-se numa posição inatacável. Ninguém pode acusá-lo de hipocrisia, de pregar uma coisa e fazer outra. Foi isso que deu a Nelson Mandela a sua autoridade moral única enquanto líder — partilhou os perigos, as dificuldades e os sofrimentos do seu povo. Longos anos de prisão em Robben Island aumentaram o seu estatuto como líder pelo exemplo. Deu-lhe maior poder para inspirar outros — até mesmo alguns dos seus captores.

Podes ver agora que o princípio de liderar pelo exemplo é um desafio, pois envolve não apenas o que *fazes*, mas também quem és e como escolhes viver. Lembra-te de que a liderança nunca pode ser uma coisa à parte. Em termos práticos, o teu próprio exemplo é a arma mais poderosa ao teu comando.

Como Dag Hammarskjöld, secretário-geral das Nações Unidas até 1961, escreveu numa noite no seu diário: “A tua posição nunca te dá o direito de comandar. Só te impõe o dever de viver a tua vida de tal modo que os outros possam receber as tuas ordens sem serem humilhados”. Pouco depois de ter escrito estas palavras, Hammarskjöld perdeu a vida quando o avião em que viajava caiu. Ele estava a caminho para tentar levar a paz a uma região conturbada da África Central.

“Estes são tempos difíceis em que um génio desejaria viver. Grandes necessidades exigem grandes líderes.”

ABIGAIL ADAMS, NUMA CARTA A THOMAS JEFFERSON, 1790

CHECKLIST:

LIDERAR PELO EXEMPLO

Qual destas afirmações dirias que mais se aplica a ti:

As pessoas comentam o bom exemplo que dás no trabalho. ☐

Nunca pedes aos outros para fazerem o que tu não desejas. ☐

Às vezes, o teu mau exemplo entra em conflito com tudo que leste neste livro. ☐

Não percebes a importância do exemplo e não consegues identificar que tipo de exemplo estás a dar. ☐

Em que ocasião no último mês deste o exemplo de propósito? A tua atitude teve efeito na equipa ou num membro?

a) Imediatamente Sim ☐ Não ☐

b) Alguns dias depois Sim ☐ Não ☐

Em que problemas na manutenção da equipa poderias ajudar a resolver ao dar um bom exemplo?

1. _____

2. _____

Já partilhaste os perigos, os trabalhos e as dificuldades daqueles que lideras? Sim Não
☐ ☐

PONTOS-CHAVE

- Lembra-te sempre de que a verdadeira liderança é feita pela frente. Fazer isso não só mostra o caminho, mas faz com que outros o sigam de

bom grado.

- O exemplo é muito importante na construção da equipa. Não é um caminho fácil. A maioria de nós pode fazer eco das palavras de Shakespeare em *O Mercador de Veneza*: “É mais fácil eu ensinar a vinte pessoas o que é bom para ser feito, do que ser uma das vinte a seguir o meu próprio ensinamento”.

- Líderes reais compartilham a sorte do seu povo, e não reivindicam privilégios especiais ou isenções. Eles estão entre os seus, não sobre eles — são servos em vez de mestres.

- Só conduzes até onde estás disposto a ir sozinho. Quando esse chumbo físico não é apropriado, podes dar o exemplo, por exemplo, ao trabalhar arduamente ou a ser preciso e bem informado.

- O exemplo pode ajudar-te a *construir a equipa*, pois podes ilustrar por exemplo os padrões do grupo que estás a procurar manter ou alterar para melhor. O *indivíduo* que te conhece ou te vê de longe, pode ser inspirado a imitar-te.

- Talvez precises de uma imaginação criativa para aplicar esse princípio de liderança pelo exemplo, mas é preciso aplicá-lo se estiveres empenhado em tornares-te um líder melhor. Se isso exigir um elemento de autodenúncia ou sacrifício da tua parte, de modo que partilhes plenamente dos perigos e das dificuldades do teu pessoal, tanto melhor. Isso quase vai fazer-te ganhar uma resposta positiva.

“*Ducere est servire (Liderar é servir).*”

LEMA DO CHARTERED MANAGEMENT INSTITUTE DA GRÃ-BRETANHA

APÊNDICE

RESPOSTAS AOS EXERCÍCIOS

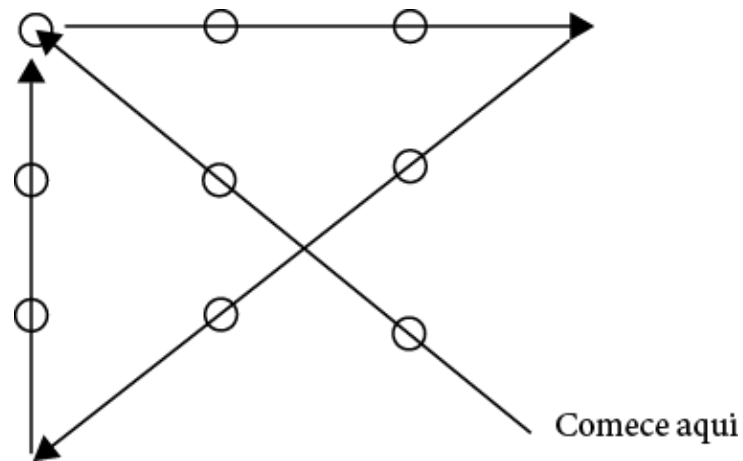
Exercício 2: Tens o que é preciso para ser um líder?

Avaliação dos atributos classificados como mais valiosos no nível superior de gestão por uma secção transversal de diretores executivos bem-sucedidos.

1 Capacidade de tomar decisões	2 Liderança	12 Disponibilidade para assumir riscos	13 Empreendedorismo
Integridade		14 Capacidade de falar lucidamente	
Entusiasmo		15 Astúcia	
Imaginação		Capacidade de administrar de modo eficiente	
Disponibilidade para trabalhar arduamente		Abertura de espírito	
Capacidade analítica		Capacidade de “manter” a tua posição	
Compreensão dos outros		Vontade de trabalhar longas horas	
Capacidade de detetar oportunidades		Ambição	
Capacidade de enfrentar situações desagradáveis		Solidez mental	
11 Capacidade de adaptação rápida à mudança		Capacidade de escrita lúcida	
		Curiosidade	
		Habilidade com números	
		25 Capacidade de pensamento abstrato	

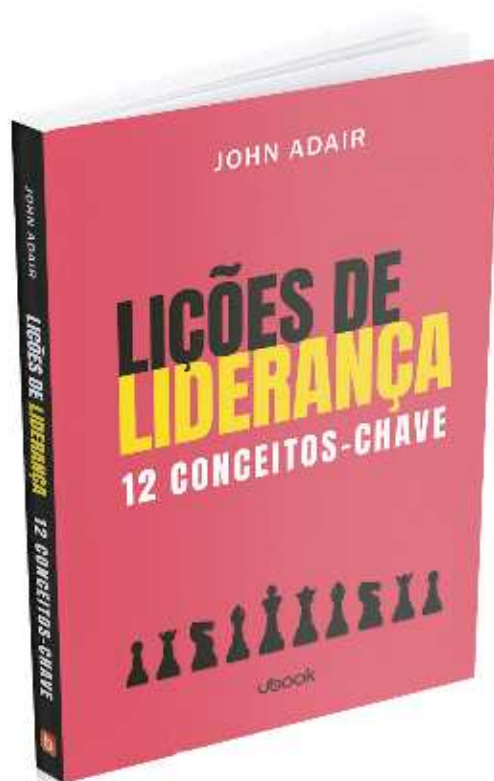
Exercício 5: Soluções criativas

1. Muitas pessoas, inconscientemente, colocam uma estrutura em torno dos pontos. Estão a fazer uma suposição, sem perceberem isso. Mas o problema só pode ser resolvido ao sair das barreiras invisíveis e autoimpostas:



2. Ainda com os seis fósforos, as pessoas tentam resolver o problema em duas dimensões. A solução mais elegante, no entanto, é quebrar essa suposição e construir uma pirâmide tridimensional. Uma “Estrela de David” também é aceitável, pois envolve criatividade, porque estás pelo menos a colocar fósforos em cima uns dos outros, mas é menos emocionante.

**Conhece também o outro livro de
John Adair**



DISPONÍVEL EM:
www.ubook.com

Sumário

1. [Introdução](#)
2. [Parte um:](#)
3. [1. O que tens que ser](#)
4. [2. O que tens que saber](#)
5. [3. O que tens que fazer](#)
6. [4. Juntar as pontas](#)
7. [Parte dois:](#)
8. [5. Definir a tarefa](#)
9. [6. Planeamento](#)
10. [7. Briefing](#)
11. [8. Controlar](#)
12. [9. Motivação](#)
13. [10. Organização](#)
14. [11. Avaliação](#)
15. [12. Liderar ao dar o exemplo](#)
16. [Apêndice](#)